



**ACADEMIA MILITAR  
DIRECÇÃO DE ENSINO**

**Curso de Cavalaria da Guarda Nacional Republicana**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

**A APLICAÇÃO DO SIADAP À GNR**

**ALUNO: Aspirante GNR/CAV, Cláudio Miguel Moreira Godinho  
ORIENTADOR: Major GNR/CAV, Paulo Fernando Violante de Oliveira**

**Lisboa, Março de 2009**



**ACADEMIA MILITAR  
DIRECÇÃO DE ENSINO**

**Curso de Cavalaria da Guarda Nacional Republicana**

**Trabalho de Investigação Aplicada**

**A APLICAÇÃO DO SIADAP À GNR**

**ALUNO: Aspirante GNR/CAV, Cláudio Miguel Moreira Godinho  
ORIENTADOR: Major GNR/CAV, Paulo Fernando Violante de Oliveira**

**Lisboa, Março de 2009**

## DEDICATÓRIA

À Minha mãe, às minhas irmãs  
À minha namorada.

## AGRADECIMENTOS

Só foi possível realizar este trabalho graças ao contributo e colaboração de um conjunto de pessoas que, e de sobremaneira, merecem aqui ser referenciadas. Quero deste modo mostrar a minha gratidão e reconhecimento para com todos aqueles que me ajudaram e apoiaram.

Desta forma, começo por agradecer à Escola da Guarda e aos que nela laboram, o seu contributo, quer a nível de meios quer a nível de camaradagem, foi sem dúvida decisivo para o sucesso deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Sr. Major Paulo Oliveira, pela disponibilidade e compreensão, que me prestou durante a realização deste trabalho.

Agradeço aos Srs. Oficiais, Major Parreira da Silva, Capitão António Galan, Tenente Carlos Coelho e Tenente Borges, pelas entrevistas exploratórias e esclarecimentos que, gentilmente me concederam, criando assim, maior motivação para a elaboração deste trabalho.

Agradeço a todos aqueles militares que perderam algum do seu tempo, para preencher o questionário, sem eles seria impossível terminar este trabalho.

Aos camaradas do 14.º TPO, por todos os bons momentos que ao longo destes cinco anos me proporcionaram e, os quais irei recordar para sempre com saudade.

Quero agradecer ao recente e para sempre amigo Arnaldo Correia, por muitos anos que viva, certamente, nunca irei esquecer o gesto que teve para comigo, amizade, compreensão, dedicação e principalmente a presença nos momentos mais confusos. Fico, eternamente grato, pela forma como me acolheu e ajudou na realização deste trabalho.

Com grande carinho agradeço à minha querida mãe, às minhas irmãs Laura e Cátia, pelo imensurável amor e dedicação que ao longo de todos estes anos me têm dado, estando sempre a meu lado nos momentos mais difíceis e apoiando-me em todas as minhas decisões. Tudo o que sou a Elas o devo...

Agradeço à minha namorada Vilma, por toda a compreensão, dedicação, ternura, amor e carinho e, principalmente pela paciência que demonstrou ao longo deste trabalho, ensinando-me a viver cada dia com maior intensidade e confiança no futuro.

Por último, mas não menos importante, agradeço muito humildemente ao meu caríssimo amigo Luís Eiras a sua amizade e o tanto que por mim tem feito ao longo destes anos tão decisivos na minha vida. Muito Obrigado pelo ombro amigo que sempre me cedeu nos momentos menos bons da vida.

A todos Vós e a todos aqueles cujo nome não se encontra aqui presente mas que de algum modo, contribuíram para a realização deste trabalho, uma palavra sincera: **OBRIGADO.**

## ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	I
AGRADECIMENTOS .....	II
ÍNDICE GERAL .....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VII
ÍNDICE DE QUADROS .....	VIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	X
RESUMO.....	XII
ABSTRACT .....	XIII
EPÍGRAFE .....	XIV
<b>CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO.....</b>	<b>1</b>
1.1 FINALIDADE .....	1
1.2 ESCOLHA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	1
1.3 OBJECTIVO GERAL.....	1
1.4 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.5 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO .....	2
1.6 METODOLOGIA .....	2
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	3
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 2 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....</b>	<b>4</b>
2.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	4
2.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....	5
<b>CAPÍTULO 3 – O MODELO DE GESTÃO POR OBJECTIVOS .....</b>	<b>7</b>
3.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	7
3.2 DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS .....	8
3.3 CICLO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS .....	10
3.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	10
3.5 A IMPLEMENTAÇÃO DA GPO NOUTRAS POLÍCIAS EUROPEIAS .....	12

<b>CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>13</b>
4.1 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL .....	13
4.2 A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA.....	14
<b>CAPÍTULO 5 – GPO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA .....</b>	<b>18</b>
5.1 O SIADAP .....	18
5.1.1 AD DOS SERVIÇOS – SIADAP 1 .....	19
5.1.2 AD DOS DIRIGENTES – SIADAP 2.....	21
5.1.3 AD DOS TRABALHADORES – SIADAP 3.....	23
<b>PARTE II – TRABALHO DE CAMPO.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
6.1 HIPÓTESES.....	26
6.2 TÉCNICA DE COLHEITA DE DADOS .....	26
6.3 O QUESTIONÁRIO .....	27
6.4 TERRENO DE PESQUISA.....	28
6.5 AMOSTRA .....	29
<b>CAPÍTULO 7 – RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
7.1 INTRODUÇÃO .....	31
7.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	31
7.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	37
7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	40
<b>CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>41</b>
8.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES FORMULADAS .....	41
8.2 SÍNTESE CONCLUSIVA.....	41
8.3 SUGESTÕES E PROPOSTAS.....	43
8.4 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....	44
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>45</b>
BIBLIOGRAFIA.....	45
TESES E OUTROS TRABALHOS.....	46
LEGISLAÇÃO.....	47

<b>ANEXOS .....</b>	<b>48</b>
ANEXO A: FINALIDADES DA AVALIAÇÃO .....	49
ANEXO B: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	50
ANEXO C: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ALGUNS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO .....	59
ANEXO D: DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS EM CASCATA.....	61
ANEXO E: CICLO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS .....	62
ANEXO F: A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS NA POLÍCIA ESPANHOLA .....	63
ANEXO G: QUAR DA GNR .....	66
ANEXO H: FICHA DE AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS.....	73
ANEXO I: FICHA DE AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES.....	78
ANEXO J: LISTA DE COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES.....	83
ANEXO K: FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES.....	87
ANEXO L: QUESTIONÁRIO APLICADO .....	90
ANEXO M: COERÊNCIA INTERNA DO QUESTIONÁRIO .....	92
ANEXO N: OUTPUTS DO SPSS .....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura B.1:</b> Avaliação 360º graus.....	57
<b>Figura D.1:</b> Sistema de definição de Objectivos em Cascata. ....	61
<b>Figura E.1:</b> Modelo de Odiorne. ....	62
<b>Figura E.2:</b> Modelo de Humble. ....	62
<b>Figura F.1:</b> Quadros dos indicadores no CNP.....	64
<b>Figura G.1:</b> QUAR da GNR referente ao ano 2008. ....	66



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 7.1:</b> Faixa etária dos inquiridos.....	31
<b>Gráfico 7.2:</b> Distribuição por anos de Serviço na GNR. ....	32
<b>Gráfico 7.3:</b> Classe dos inquiridos. ....	32
<b>Gráfico 7.4:</b> Conhecimento do SIADAP. ....	32
<b>Gráfico 7.5:</b> Meio de aquisição do conhecimento do SIADAP.....	33
<b>Gráfico 7.6:</b> Formação dada pela GNR sobre o SIADAP. ....	33
<b>Gráfico 7.7:</b> “Com a implementação do SIADAP à GNR, o meu desempenho vai ser avaliado mensalmente.” (verificação 1 do conhecimento do SIADAP). ....	34
<b>Gráfico 7.8:</b> “O SIADAP vai ser implementado na GNR, só para avaliação das Classes de Oficiais e Sargentos.” (verificação 2 do conhecimento do SIADAP). ....	34
<b>Gráfico 7.9:</b> “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se souber exactamente o que os meus superiores pretendem de mim.” ....	35
<b>Gráfico 7.10:</b> “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado <i>se conhecer e</i> compreender bem os objectivos da minha função.” ....	35
<b>Gráfico 7.11:</b> “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se eu colaborar na definição dos objectivos para a minha função.” ....	35
<b>Gráfico 7.12:</b> “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se o resultado do meu desempenho influenciar o meu ordenado.” ....	36
<b>Gráfico 7.13:</b> “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se o resultado do meu desempenho influenciar a duração das minhas férias.” ....	36
<b>Gráfico 7.14:</b> “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se as minhas promoções forem feitas consoante o meu desempenho.” ....	36

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro A.1:</b> Finalidades da Avaliação do Desempenho. ....	49
<b>Quadro B.1:</b> Escala Gráfica de Avaliação do Desempenho. ....	51
<b>Quadro B.2:</b> Factores de Avaliação .....	52
<b>Quadro B.3:</b> Ficha de Avaliação por Escolha Forçada.....	53
<b>Quadro B.4:</b> Ficha de Avaliação do Desempenho por Pesquisa de Campo.....	54
<b>Quadro B.5:</b> Ficha de Avaliação por Incidentes Críticos. ....	56
<b>Quadro B.6:</b> Ficha de Avaliação através da Comparação aos Pares.....	58
<b>Quadro C.1:</b> Vantagens e Desvantagens de Alguns Métodos de Avaliação. ....	59
<b>Quadro J.1:</b> Lista de Competências dos Trabalhadores. ....	83

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela M.1:</b> Coerência interna do Questionário. ....	92
<b>Tabela N.1:</b> Faixa etária dos inquiridos. ....	93
<b>Tabela N.2:</b> Grau de escolaridade dos inquiridos. ....	93
<b>Tabela N.3:</b> Distribuição por anos de serviço na GNR.....	93
<b>Tabela N.4:</b> Classe dos inquiridos. ....	93
<b>Tabela N.5:</b> Conhecimento do SIADAP. ....	94
<b>Tabela N.6:</b> Resposta à questão n.º 2 a) da parte II do questionário. ....	94
<b>Tabela N.7:</b> Resposta à questão n.º 2 b) da parte II do questionário. ....	94
<b>Tabela N.8:</b> Resposta à questão n.º 2 c) da parte II do questionário. ....	94
<b>Tabela N.9:</b> Resposta à questão n.º 2 d) da parte II do questionário. ....	94
<b>Tabela N.10:</b> Resposta à questão n.º 3 da parte II do questionário. ....	95
<b>Tabela N.11:</b> Formação dada pela GNR sobre o SIADAP.....	95
<b>Tabela N.12:</b> Verificação 1 do conhecimento do SIADAP. ....	95
<b>Tabela N.13:</b> Verificação 2 do conhecimento do SIADAP. ....	95
<b>Tabela N.14:</b> Verificação 3 do conhecimento do SIADAP. ....	96
<b>Tabela N.15:</b> Resposta dos inquiridos sobre a afirmação n.º 4 da parte II do questionário..	96
<b>Tabela N.16:</b> Resposta dos inquiridos sobre a afirmação n.º 5 da parte II do questionário..	96
<b>Tabela N.17:</b> Resposta dos inquiridos sobre a afirmação n.º 6 da parte II do questionário..	96
<b>Tabela N.18:</b> Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 7. ....	97
<b>Tabela N.19:</b> Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 8. ....	97
<b>Tabela N.20:</b> Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 9. ....	97
<b>Tabela N.21:</b> Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 10. ....	97
<b>Tabela N.22:</b> Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 11. ....	98
<b>Tabela N.23:</b> Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 12. ....	98
<b>Tabela N.24:</b> Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 13. ....	98
<b>Tabela N.25:</b> Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 14. ....	98
<b>Tabela N.26:</b> Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 15. ....	99

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação do Desempenho
APO	Avaliação por Objectivos
Al.	Alínea
AM	Academia Militar
AP	Administração Pública
Art.º	Artigo
CDEP	Curso de Direcção e Estratégia Policial
CIC	Curso de Investigação Criminal
CNP	Corpo Nacional de Polícia
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CFSA	Curso de Formação de Sargentos Ajudantes
CPC	Curso de Promoção a Capitão
Ed.	Edição
EUA	Estados Unidos da América
EG	Escola da Guarda
Et al.	E outros (para pessoas)
FAI	Ficha de Avaliação Individual
GNR	Guarda Nacional Republicana
GPO	Gestão por Objectivos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
INA	Instituto Nacional de Administração
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
ISCSP	Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
ISCTE	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
N.º	Número
PEC	Pacto de Estabilidade e Crescimento
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RCM	Resolução de Conselho de Ministros
S.ed.	Sem edição
S.d.	Sem data
SIADAP	Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública
SIADAP 1	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Serviços da Administração Pública

SIADAP 2	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Dirigentes da Administração Pública
SIADAP3	Subsistema de Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores da Administração Pública
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada
TPO	Tirocínio para Oficiais

## RESUMO

O presente trabalho está subordinado ao tema: “Aplicação do SIADAP à GNR.”

A avaliação do desempenho constitui uma ferramenta indispensável à sobrevivência de qualquer organização pois permite, por um lado, gerir as competências e carreiras dos trabalhadores e, por outro, aumentar a sua motivação. Os trabalhadores motivados desempenham a sua função com um nível muito superior de eficiência e qualidade do que trabalhadores desmotivados e insensíveis às causas da organização a que pertencem.

Na tentativa de prestar serviços de qualidade ao cidadão, a Administração Pública Portuguesa tem vindo a realizar um número de reformas introduzindo novas práticas de gestão. Fruto dessas reformas, surge um sistema de avaliação do desempenho designado de Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este Sistema de avaliação tem como base a gestão por objectivos, o qual se tem revelado como sendo um dos métodos mais eficazes na avaliação dos trabalhadores e das organizações.

Por imposição governamental, todos os Serviços Públicos obrigam-se a colocar em prática este sistema de avaliação do desempenho, com as necessárias adaptações a cada Instituição. Nesse sentido a Guarda Nacional Republicana (GNR), como Instituição Pública, terá impreterivelmente de adoptar e adaptar o SIADAP à sua natureza organizacional.

Neste âmbito desenvolveu-se o presente estudo a partir da pergunta: **“Será importante para a GNR a implementação do SIADAP?”**

A metodologia utilizada para realizar este trabalho compôs-se numa pesquisa bibliográfica e ainda na interpretação dos resultados obtidos através de inquéritos.

Através da pesquisa bibliográfica e da análise aos dados obtidos pelos questionários, concluiu-se que a implementação do SIADAP na GNR é fundamental. O SIADAP implica que o efectivo total da GNR passe a ser avaliado e, portanto, deverá permitir, por um lado, reconhecer e distinguir o desempenho de todos os militares e, por outro, criar um clima de maior motivação e de maior justiça dentro da Instituição.

O presente trabalho foi realizado entre Janeiro e Março 2009.

**Palavras-chave:** AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO; REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA; GESTÃO POR OBJECTIVOS; SIADAP.

## ABSTRACT

The present work focuses on the theme: "SIADAP Application on GNR."

The performance evaluation is an indispensable tool for the survival of any organization as it allows to manage the skills and careers of other workers as well as to increase their motivation. Motivated employees play their role with a much higher level of efficiency and quality than workers who are discouraged and insensitive to the causes of the organization to which they belong.

In an attempt to provide quality services to citizens, the Portuguese Government has made a number of reforms introducing new management practices. Due to these reforms, there is a performance assessment system called Integrated System for Performance Evaluation of Public Administration (SIADAP). This evaluation system is based on management by objectives, which have proved to be one of the most effective concerning workers' and organizations' evaluation.

Due to government imposing, all public services are obliged to put into practice this system of performance evaluation with the necessary adjustments to each institution. In this sense, the Guarda Nacional Republicana (GNR), as a public institution, is liable to adopt and adapt the SIADAP in its organizational nature.

In this context this study was developed having as its primary question: "Is the implementation of SIADAP important to the GNR?"

The methodology used to carry out this work consisted of literature research and interpretation of results obtained through surveys.

Through literature research and analysis of data obtained through questionnaires, it was concluded that the implementation of SIADAP in the GNR is essential. Through this method, not only the total military forces of the GNR will be evaluated recognizing and distinguishing the performance of all soldiers involved, but also a climate of motivation and greater justice within the institution will be created.

This work was carried out between January and March 2009.

**Keywords:** PERFORMANCE EVALUATION; REFORM OF THE PORTUGUESE ADMINISTRATION, MANAGEMENT BY OBJECTIVES; SIADAP.

## EPÍGRAFE

*"Muito do que lhe foi ensinado já foi, um dia, a visão radical de indivíduos que tiveram a coragem de acreditar que o que sua mente e coração diziam era verdadeiro, ao invés de aceitar as crenças comuns da sua época."*

Ching Ning Chu



# **CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO**

## **1.1 FINALIDADE**

O presente Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) surge integrado no Tirocínio para Oficiais (TPO) da Guarda Nacional Republicana (GNR), inserido no 5º ano da Academia Militar (AM) e no âmbito da obtenção Grau Mestre em Ciências Militares na especialidade de GNR – Ramo Armas.

Com o intuito de preparar o futuro Oficial para o desempenho das suas funções, este trabalho assume-se como uma mais-valia, uma vez que, obrigando a pôr em prática um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos estudados e analisados durante a frequência na AM, contribui para uma formação sólida, mais completa e abrangente. Além disso este trabalho deve contribuir não apenas para a valorização pessoal do futuro oficial, mas também para a valorização da organização através dos resultados que do estudo possam resultar.

A temática em estudo no presente TIA versa: a “A aplicação do SIADAP à GNR”.

## **1.2 ESCOLHA E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

A escolha do tema do presente TIA teve por base o interesse do autor sobre a problemática da avaliação do desempenho, enquanto factor de sucesso das organizações.

A avaliação do desempenho (AD) dos militares destaca-se de todas as outras funções por ser determinante no sucesso da instituição. Desse modo e, na opinião do autor, torna-se importante conhecer e ambientar-se ao universo que envolve todo esse processo. Por outro lado, este é um tema actual, bastante complexo e que suscita polémica, o que faz com que fomenta o interesse da parte do autor. A esse interesse, acresce o facto deste trabalho permitir, através da aproximação à organização, conhecer melhor a instituição GNR.

## **1.3 OBJECTIVO GERAL**

O processo de avaliação é algo que é visto como sendo um processo demasiado burocrático, moroso e parcial, não sendo, na maioria das vezes, bem visto pelos avaliados. Não devemos esquecer que a avaliação deve ser encarada como um direito e não como um dever dos colaboradores, funcionários ou dos militares. Isto porque esse processo influencia directa ou indirectamente a vida profissional e pessoal dos avaliados, em aspectos como promoções na carreira, distinções honoríficas (no caso dos louvores) e prémios pecuniários.

A AD é uma ferramenta que as Instituições, quer privadas quer públicas, recorrem para motivar os seus colaboradores e conduzi-los a desenvolver os serviços para patamares superiores, quer ao nível de eficiência e eficácia, quer numa perspectiva de melhoria contínua visando a qualidade. Só assim é possível aumentar o desempenho da instituição

no seu todo e, em consequência desse sucesso, oferecer aos colaboradores carreiras coerentes e justas.

O Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) acarreta uma metodologia de gestão diferente daquela que a GNR tem vindo a utilizar; exemplo disso é o facto de, na GNR, só as Classes dos Oficiais e Sargentos serem avaliadas, deixando cerca de 90% do efectivo por avaliar. Com a aplicação daquele sistema à GNR, todo o seu efectivo irá ser avaliado, colmatando desde logo essa lacuna.

Sendo o tema do TIA a aplicação do SIADAP à GNR, foi definido como problema deste trabalho o seguinte: **“Será importante para a GNR a implementação do SIADAP?”**

## 1.4 OBJECTIVOS ESPECÍFICOS

Para enquadrar o tema em questão ao nível teórico e para responder à problemática suscitada, definiram-se os seguintes objectivos específicos:

- Realizar uma análise e descrição dos vários métodos de AD;
- Efectuar uma análise ao método de GPO, pois é a base do SIADAP;
- Identificar e analisar a implementação da GPO noutras polícias;
- Identificar e descrever a origem do SIADAP;
- Descrever e analisar o SIADAP.

## 1.5 PERGUNTAS DE INVESTIGAÇÃO

Como Quivy e Campenhoudt (2008, p. 34) referiam, *“Uma boa pergunta de partida deve poder ser tratada”*, nesse sentido, e para dar resposta à nossa questão de partida teremos de responder às seguintes questões:

- Porquê este tipo de sistema de avaliação e não outro?
- Que benefícios poderão advir da aplicação do SIADAP, para a GNR?
- Até que ponto os militares da GNR estão informados do que é o SIADAP?
- Será que os militares consideram que o serviço poderá ser melhorado com a aplicação do SIADAP?

## 1.6 METODOLOGIA

Estando o problema definido e delimitado, iniciámos, numa primeira – mão, uma fase exploratória com o objectivo de verificar o estado da temática no que diz respeito a AD na GNR. Para tal foram realizadas algumas entrevista exploratórias, nomeadamente com o Major Parreira da Silva, Capitão Galan, Tenente Carlos Coelho e com o Tenente Borges.

Como resultado desta fase, e uma vez que constatámos a vastidão de teorias conceitos e ideias sobre o tema, realizámos numa segunda fase, uma triagem dos dados obtidos através de um levantamento exaustivo de bibliografia. Este levantamento decorreu

nas bibliotecas do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP), Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), do Instituto Nacional de Administração (INA), do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), da AM, da Escola da Guarda (EG) e na biblioteca Nacional. Foram ainda realizadas pesquisas na internet.

Numa terceira fase, ou seja, no trabalho de campo desenvolvemos e aplicámos uma ferramenta de recolha de dados os quais, após uma análise estatística nos permitiram dar resposta às perguntas de investigação e consequentemente à problemática suscitada.

## **1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente TIA foi realizado de acordo com as orientações da Academia Militar (2008) e, complementada com as propostas por Sarmiento (2008), pelo que se divide em duas partes principais.

A parte I enquadra a revisão da literatura, na qual foram abordadas algumas das teorias mais importantes sobre o tema em questão. Esta parte do trabalho, pretende por um lado dar a conhecer conceitos, origens do SIADAP, e por outro, dar de alguma forma resposta a algumas das perguntas de investigação levantadas.

A parte II é essencialmente de carácter prático, sendo o seu conteúdo a explicação de toda a metodologia do trabalho de campo realizado, a apresentação e discussão dos dados obtidos. No término desta parte são apresentadas as respostas às questões de investigação acima mencionadas, e as conclusões. São ainda colocadas algumas considerações para futuras investigações.

# PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

## CAPÍTULO 2 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

*“...é enorme o seu valor psicológico. A simples existência de Sistemas de avaliação exerce apreciável influência catalítica na conduta dos funcionários, e estimula-lhes o desejo de aperfeiçoarem as suas qualificações profissionais pois convencem-se de que poderão construir o próprio futuro da empresa.”*

Maia in Dantas e Rocha (2007, p.18)

### 2.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para quê avaliar o desempenho? Como podemos avaliar o desempenho? Quem deve realizar a AD? Quando é que avaliamos o desempenho? Estas são questões muitas vezes colocadas aquando do processo de avaliação em qualquer organização.

Para dar resposta a estas questões e demonstrar a importância da AD nas nossas vidas, é necessário que se realize sumariamente, numa primeira fase, uma retrospectiva histórica no que diz respeito a esse processo.

Desde que foram criados os conceitos de patrão e de empregado, o homem, ao nível profissional, tem vindo a realizar auto e hetero-avaliação. Porém, essas avaliações deixavam muito a desejar por serem subjectivas, casuísticas e assimétricas (Dantas & Rocha, 2007).

Ao longo da nossa história, muitos esforços se fizeram para construir e sintetizar o processo avaliativo. Veja-se o caso do “...Santo Inácio de Loyola no século XVI que implantou um sistema de relatórios e notas sobre a actividade e potencial dos jesuítas” (Dantas & Rocha, 2007, p.12). No entanto, só após a II Guerra Mundial é que se verificou o desenvolvimento de sistemas formais escritos, sistemáticos e periódicos de avaliação. Repare-se que, no nosso quotidiano, e sem nos darmos conta disso, estamos a avaliar os “...mais diversos assuntos, como a ação [sic] da inflação na economia nacional, o desempenho das exportações nacionais, as bolsas de valores; como funciona a aparelhagem de som do colega” (Chiavenato, 1999, p.188).

Não é novidade que existem muitos autores com definições de AD totalmente distintas, porém acolhemos aqui a definição dada por Chiavenato (1999, p.189), por nos parecer a mais completa e explícita: “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Tudo o que nos rodeia tem um motivo de ser e a AD não foge à regra. No âmbito organizacional, o processo avaliativo assume um papel extremamente importante, uma vez que é através dele que se obtêm respostas e soluções aos problemas da organização. Por um lado, as organizações têm a necessidade de conhecer o desempenho e as potencialidades dos seus colaboradores e funcionários, para conseguir gerir e implementar medidas que lhes permitam adquirir lucro. Por outro lado, e no que diz respeito aos avaliados, existe a necessidade de os informar, de lhes dar a conhecer o modo como decorre o seu trabalho e que efeitos está a produzir na organização. Hoje nenhum serviço ou organização pode colocar em questão se deve ou não realizar a AD dos seus funcionários, pois esse processo é inevitável para que o pessoal seja avaliado relativamente ao seu desempenho (Dantas & Rocha, 2007).

Chiavenato (1999, p.190) refere na sua obra que o processo de avaliação é fundamental, uma vez que as “...pessoas e organizações precisam conhecer algo a respeito de seu desempenho”.

O quadro que seguidamente lhe propomos (Quadro A.1)<sup>1</sup> resume, em traços gerais, as finalidades da AD, do qual podemos retirar a importância do processo em questão. Desse modo, verificamos que a AD proporciona uma análise sistemática, necessária para fundamentar possíveis promoções, transferências e demissões de funcionários assim como aumentos nos salários. Através da AD, os funcionários ficam cientes da opinião do seu chefe a seu respeito, permitindo dar orientações sobre mudanças necessárias relativamente às atitudes, ao comportamento, às habilidades e aos conhecimentos.

Muitos são os autores que defendem o processo de AD nas organizações, e isso porque as vantagens que resultam dele são indiscutíveis, já que, na opinião de Dantas e Rocha (2007, p. 17), o “...uso sistemático da avaliação de desempenho torna possível melhorar o processo decisório dentro da organização e, também, fornece toda uma gama de informações de extrema utilidade”. Permite ainda, segundo o mesmo autor, motivar os funcionários; escolher novos chefes; melhorar as relações intra-organizacionais; desincentivar o favoritismo; reforçar a hierarquia formal; contribuir para a solução de problemas organizacionais relacionados com a estabilidade; controlar o programa de selecção e de formação.

## 2.2 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Propomo-nos nesta fase do trabalho, realizar uma análise descritiva e crítica de alguns métodos que permitem realizar a AD.

Dada a panóplia de métodos que nos permitem realizar a AD, torna-se difícil escolher o mais apropriado e que satisfaça as nossas necessidades. Contudo, Flippo *in* Dantas e

---

<sup>1</sup>Ver Anexo A – Quadro A.1: Finalidades da Avaliação do Desempenho.

Rocha (2007, p. 14), diz que “... a escolha possível é a do tipo de método entre os existentes:

- *Uma avaliação casual, assistemática, “feita ao olho” e conforme as “impressões gerais”.*
- *A mensuração tradicional e sistemática das características ou traços, das contribuições ou dos valores.*
- *O método do comportamento, enfatizando o estabelecimento de metas ou objectivos verificáveis e a serem alcançados num determinado espaço temporal.”*

Para aproveitar e rentabilizar da melhor forma o espaço do trabalho, no ANEXO B apresentamos uma análise descritiva, sobre alguns métodos de AD como: o método da escala gráfica, o método da escolha forçada, o método da pesquisa de campo, o método dos incidentes críticos, o método de comparação aos pares e o método de avaliação em 360º. Apresentamos ainda o Quadro C.1<sup>2</sup>, que compara as vantagens e desvantagens que cada um destes métodos apresenta.

---

<sup>2</sup>Ver Anexo C – Quadro C.1: Vantagens e Desvantagens de Alguns Métodos de Avaliação.

## CAPÍTULO 3 – O MODELO DE GESTÃO POR OBJECTIVOS

*“ O que as empresas de negócios precisam é dum princípio de gestão que lhes dê total âmbito para a força e responsabilidade e ao mesmo tempo lhes dê uma visão e esforço comum, estabeleça o trabalho em equipe [sic] e harmonize os objectivos individuais e comuns. O único princípio que pode permitir isto é a Gestão por Objectivos e o auto-controle.”*

Drucker in Tavares (2004, p. 211)

### 3.1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O modelo de gestão por objectivos (GPO) é, na opinião de autores como Tavares, (2004), Caetano e Vala (2000), Dantas e Rocha (2007), um dos métodos mais recentes no que à AD diz respeito. Isto porque, segundo eles, é a publicação por Peter Druker<sup>3</sup> da obra clássica “The Practice of Management” em 1954, que desenvolve pela primeira vez, as temáticas da GPO e do auto controlo. Essas temáticas seriam o princípio básico de gestão, necessário para proporcionar às empresas “... uma direcção de visão e de esforço comum, estabelecer o trabalho de equipa e harmonizar os objectivos do indivíduo com a prosperidade comum” (Peter Drucker in Tavares, 2004, p. 211).

Outros autores tentaram clarificar as ideias de Druker, e em 1965 Dale McConkeny in Dantas e Rocha (2007, p. 129), define GPO como “...a abordagem ao planeamento e avaliação segundo a qual metas específicas para um ano, ou outra duração, são estabelecidas para cada gestor, na base dos resultados que cada um deve prosseguir, se os objectivos globais da organização forem realizados”. No mesmo ano, Odiorne in Dantas e Rocha (2007, p. 129) entende que GPO é o “...processo em que o gestor de topo e os gestores intermédios, numa dada organização, identificam conjuntamente as metas comuns, definem as principais áreas de responsabilidades esperadas e usam estas medidas como orientações para as unidades operacionais, ao mesmo tempo que servem de instrumentos de avaliação da contribuição de cada um deles”. Carll Albercht in Dantas e Rocha (2007, p.130), vem definir a GPO como sendo “...um padrão de comportamento da parte do gestor, caracterizado pelo estudo antecipado do futuro, em ordem a determinar os esforços de todos os elementos da organização, de forma que possam prosseguir os objectivos e retirar dividendos individuais desse facto”.

Se analisarmos todas estas definições, verificamos que todas elas defendem a importância da GPO. Verificamos ainda que todas elas são unânimes no que respeita: em

---

<sup>3</sup>Peter Ferdinand Drucker, nasceu em 19 de Novembro de 1909, em Viena, Áustria - faleceu em 11 de Novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA. Foi filósofo e economista, de origem austríaca, é considerado por todos o pai da Gestão moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenómeno dos efeitos da Globalização na economia em geral e em particular nas organizações, ( disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker), consultado em 25/01/2009).

pensar e antecipar o futuro, na importância de existir uma finalidade, ou seja, um sentido de missão para cada unidade orgânica e no estabelecer objectivos em colaboração com os membros da organização. São ainda unânimes quanto à necessidade e importância da comunicação clara de todos os objectivos, em criar um ambiente onde se recompensam os resultados obtidos (Tavares, 2004).

Temos assim que, a GPO é um método gestionário que consiste na definição de metas de trabalho, entre dirigentes e trabalhadores, através de um processo participativo, onde os recursos humanos, materiais e temporais assumem incontestável importância.

A GPO, segundo Chiavenato (1983, p.243), é um método de gestão no qual:

- A importância dos resultados é superior à dos meios;
- São elaborados *planos táticos* e *planos operacionais* com ênfase na medição e no controlo;
- A avaliação, a revisão e a reciclagem dos planos são contínuos;
- É necessário o apoio de um staff durante os primeiros tempos;
- O *Feedback* é permanente em toda a hierarquia;
- Os *objectivos* são estabelecidos entre o superior e o subordinado;
- São definidos objectivos para cada departamento.

Por constituir a base de todo o método de GPO, consideramos que a fase mais importante do processo de GPO é a *definição de objectivos*, motivo pelo qual iremos direccionar a nossa explanação nesse sentido.

## 3.2 DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS

A correcta definição de objectivos exige que se respeitem dois grandes princípios. Em primeiro lugar, quaisquer que sejam os objectivos a definir, estes têm obrigatoriamente de *advir* dos objectivos estratégicos da organização. Isto implica que, todo o processo se realize com a participação de toda a hierarquia e órgãos decisores, assim sendo, podemos concluir “...que a estruturação dos objectivos deve ser efectuada em cascata” <sup>4</sup> (Dantas e Rocha, 2007, p. 128).

O segundo princípio a ter em conta, respeita às *características* dos objectivos a definir. Em todo o processo de GPO, podemos dizer que seleccionar e definir bons objectivos constitui uma das tarefas mais cruciais. Desse modo, segundo Giegold (1980, p.17), os bons objectivos devem atender a três funções chave: registar o comprometimento do autor ou da organização com a realização de uma melhoria necessária; prover uma medida de desempenho e motivar o executor.

---

<sup>4</sup>Ver Anexo D – Figura D.1: Sistema de definição de Objectivos em Cascata.



Para responder a estas funções, os objectivos, na opinião de Giegold (1980), devem ser: *claros e específicos, realizáveis, escritos, interligados, mensuráveis, definidos no tempo e desafiantes*.

A clareza e a especificidade dos objectivos impedem que surjam confusões sobre o que está a ser pedido, por outro lado, “...proporcionam maior garantia de realização do que declarações de intenção vagas e globais.” (Giegold, 1980, p.19).

O bom objectivo deve ser *realizável*, para tal é necessário adequar os objectivos à realidade dos colaboradores e à da organização, porém deve ser suficientemente difícil para proporcionar esforço, “... mas não tão difícil que traga frustrações como resultado.” (Giegold, 1980, p.20). Não esqueçamos que, e por se tratar de um método de AD, não se pode retirar ao funcionário, a hipótese de atingir o nível máximo de desempenho.

O facto de *escrever* e documentar os objectivos, provoca nos indivíduos “...uma sensação de comprometimento” (Giegold, 1980, p.17), o que através de acordos verbais, dificilmente se consegue. Para além disso, a documentação permite verificar se os indivíduos, através da sua resistência, estão receptivos ou não em assumir esse compromisso. Para evitar que se criem divisões nas unidades orgânicas paralelas e para motivar os vários sectores, é necessário que os objectivos sejam ou estejam *interligados* uns com os outros, uma vez que os “...objetivos [sic] também precisam complementar os esforços dos outros nas posições laterais da organização.” (Giegold, 1980, p.18).

Para que seja possível medir ou verificar se os objectivos foram ou não atingidos, é necessário que estes sejam *mensuráveis*. A mensuração dos objectivos permite “...descobrir quanto um objetivo [sic] foi alcançado.” (Giegold, 1980, p.18), contudo é preciso ter cuidado aquando da mensuração de determinados objectivos, pois “...muitos objetivos [sic] não podem ser quantificados” (Giegold, 1980, p.18), levando muitas vezes ao erro de definir objectivos duvidosos.

Quando se diz que os objectivos devem estar *definidos no tempo*, quer-se dizer que é fulcral que sejam definidos prazos temporais para o cumprimento das metas pré estabelecidas, uma vez que “Um objetivo [sic] sem data-limite é como um cheque em branco. Proporciona ao subordinado liberdade infinita e exige pouco comprometimento.” (Giegold, 1980, p.18).

Por fim, mas não menos importante, surge então a característica de que os objectivos devem ser *desafiantes*. O desafio que proporciona o atingir de determinado objectivo aumenta a motivação dos indivíduos e o cumprimento de objectivos já atingidos torna-se uma tarefa rotineira, que *à posteriori* e de forma negativa irá influenciar a produtividade e o desenvolvimento do indivíduo e da organização.

### 3.3 CICLO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

Na opinião de Dantas e Rocha (2007), os autores que mais sintetizaram o processo de implementação da GPO foram Humble<sup>5</sup> e Odiorne. Deste modo, iremos abordar o modelo de Odiorne, por julgarmos ser o mais completo e perceptível, facilitando a compreensão de todo o método.

A Figura E.1 que se encontra no ANEXO E, representa o modelo de GPO de George Odiorne, e que se caracteriza por ser um ciclo de 7 etapas. Este ciclo inicia-se em **a)** com o estabelecimento de medidas de desempenho da organização e o delineamento dos objectivos organizacionais a serem alcançados, segue-se a etapa **b)** com uma revisão da estrutura da organização em função dos objectivos pretendidos. Na sequência das anteriores surge a terceira etapa **c)**, na qual e mediante um processo participativo cada superior estabelece alvos e medidas de avaliação para os seus subordinados e estes propõem objectivos e metas para o seu próprio trabalho.

Durante a quarta etapa **d)**, chegar-se-á a um acordo entre superior e subordinado, no qual se discutem os alvos e medidas de avaliação do trabalho do subordinado, tendo em consideração os objectivos da organização assim como as medidas de desempenho da organização. Na quinta etapa **e)**, e resultado do *feedback* em todo o ciclo, os objectivos inadequados são abandonados dando origem a novos objectivos. A sexta etapa **f)**, constitui a avaliação periódica e cumulativa dos resultados obtidos pelo subordinado, os seus pontos fortes e fracos sofrem uma análise com vista a implementar um conjunto de medidas essenciais ao seu desenvolvimento.

Por último e para fechar o ciclo surge a sétima etapa **g)**, na qual toda a organização é avaliada segundo o seu desempenho, permitindo retirar conclusões e possibilitar a introdução de novas medidas que conduzam a organização ao sucesso (Chiavenato, 1983).

### 3.4 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Caetano e Vala (2000, p.362) referem que apesar de existirem inúmeras formas de avaliar o desempenho ainda “... não se conseguiu criar nenhum instrumento que estivesse isento de contaminação”. Desse modo a implementação da GPO em qualquer organização irá, indiscutivelmente acarretar um conjunto de dificuldades e problemas. Conhecer esses aspectos permitir-nos-á adoptar medidas de forma a atenuar e evitar os seus efeitos.

Levinson (1997) aparece como um dos grandes críticos desta metodologia de AD. Pelo facto dos objectivos se definirem num curto prazo de tempo, este autor considera que não é possível a interligação dos objectivos dos diferentes níveis das organizações. Desta forma, a definição dos objectivos individuais não interligados em nada contribui para o trabalho em equipa e para o autocontrolo organizacional. Outra desvantagem reconhecida

---

<sup>5</sup>Ver Anexo E – Figura E.2: Modelo de Humble.

por este autor, é o facto deste método avaliar o desempenho unicamente através de padrões objectivos de avaliação, não tendo em conta o comportamento e atitudes do avaliado, uma vez que “Uma pessoa pode executar um excelente trabalho segundo os padrões objectivos de avaliação, mas falhar terrivelmente como sócio, subordinado, superior ou colega.” (Levinson, 1997, p. 208). Se por um lado, a definição e atribuição de objectivos pouco claros e específicos, permite que os indivíduos quando questionados, por não realizarem determinada tarefa, se justifiquem dizendo que essa “...tarefa não fazia parte das minhas metas” (Levinson, 1997, p. 209), por outro lado a atribuição de metas difíceis de atingir confere pressão nos indivíduos para cumprir o estabelecido e nessa perspectiva a motivação e produtividade saem prejudicadas. Para terminar, Levinson (1997) diz que este método de AD aplicado com rigor, pelas organizações, faz dos indivíduos meros instrumentos utilizados para alcançar as suas metas.

Caetano (1998) considera que a AD pode tornar-se ineficaz se os objectivos não forem *claros, específicos, verificáveis, relevantes, interligados, mensuráveis e desafiantes*. Por outro lado, este autor refere que a falta de apoio activo dos órgãos superiores da hierarquia e a deficiente formação dos dirigentes sobre o processo de avaliação conduzem a efeitos negativos. Menciona ainda que nos casos em que os objectivos não são atingidos, a não consideração pelos factores situacionais que envolvem o desempenho do colaborador, contribui para o fracasso deste tipo de avaliação.

Humble *in* Chiavenato (1983, p. 262), refere dez erros a não cometer para evitar o fracasso da avaliação por objectivos (APO), dos quais destacamos:

- Não obter a participação dos órgãos superiores da hierarquia;
- Adoptar a APO dentro de um programa acelerado;
- Fixar somente objectivos quantificáveis;
- Simplificar ao extremo todos os procedimentos;
- Aplicar a APO em áreas isoladas – não fazer a organização participar globalmente;
- Delegar todo o projecto da APO a pessoal de nível inferior;
- Concentrar em indivíduos e ignorar os problemas de grupo;
- Ignorar as metas pessoais dos dirigentes, concentrando-se apenas nos objectivos da companhia.

Apesar de Humble mencionar dez erros a não cometer, João Lodi relembra que a competição entre gestores para alcançar os objectivos de curto prazo, ou seja, aqueles que provoquem a sua promoção, poderá conduzir ao *individualismo* e à *falta de colaboração*.<sup>6</sup> Requisitos esses que, na sua opinião, originam em toda a organização um clima de mal-estar e de desmotivação, resultando em *perda do cliente*, uma vez que “...um gerente

---

<sup>6</sup>“É o caso do salve-se quem poder, muito comum quando os objectivos não foram aplicados com o devido equilíbrio.” (Lodi *in* Chiavenato, 1983, p.264).

apressado e tenso transfere para o cliente a pressão que recebe da organização para produzir mais.” (Chiavenato, 1983, p. 264).

A APO quando aplicada de forma “...apressada sem a devida preparação das políticas e do pessoal pode conduzir a resultados desastrosos. Em boas mãos e, dependendo do tipo de organização, a APO pode levar a empresa a uma eficácia sem precedentes.” (Chiavenato, 1983, p. 264). Nesse sentido, Caetano (1998) apresenta como vantagens deste método de AD: o aumento do esforço, da motivação, da satisfação e da produtividade dos colaboradores; o permitir dar feedback específico e frequente ao colaborador sobre o seu desempenho; o auto-controlo que facilita os processos de gestão e permite a quantificação da avaliação, sobretudo no que se refere aos resultados alcançados. Este autor defende ainda, que o facto de existir uma negociação entre avaliado e avaliador sobre os objectivos, faz com que a avaliação também acabe por ser negociada “... o que minimiza o problema dos erros psicométricos.” (Caetano, 1998, p. 74).

Caetano e Vala (2000) mencionam como mais-valia deste método o facto de existirem as etapas do *auto-controlo* e as *revisões periódicas*, uma vez que permitem aos indivíduos uma análise do seu desempenho, podendo melhorá-lo.

### 3.5 A IMPLEMENTAÇÃO DA GPO NOUTRAS POLÍCIAS EUROPEIAS

A adopção da metodologia de GPO por Forças Policiais há muito que se tem vindo a verificar. Em 2004, o Oficial da Polícia de Segurança Pública, Intendente Luís Viana, aquando do 1º Curso de Direcção e Estratégia Policial (CDEP), desenvolveu um trabalho<sup>7</sup>, no qual analisa a implementação do método de GPO em várias Forças Policiais Europeias. Por não ser nossa intenção obter louros com o trabalho de outros investigadores, e por respeito às muitas horas de pesquisa, sacrifício e dedicação, iremos analisar resumidamente os dados recolhidos sobre a Polícia de Espanha (Corpo Nacional de Polícia). Referimos que todos os dados que apresentamos<sup>8</sup> são fruto desse trabalho, motivo pelo qual queremos agradecer o importante contributo que, aquele Oficial de polícia, nos prestou sobre o tema em questão.

---

<sup>7</sup>Cujo título é “Gestão por objectivos na PSP”, de Janeiro de 2004.

<sup>8</sup>Ver Anexo F – A implementação da Gestão por Objectivos na Polícia Espanhola.

## CAPÍTULO 4 – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

*“O mundo de hoje se caracteriza por um constante ambiente de mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.”*

Chiavenato (1983, p. 417)

### 4.1 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (1983, p. 417), o processo de mudança organizacional “...começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização”. Nesse sentido, as organizações para sobreviverem têm de acompanhar a evolução dos ambientes onde se inserem, ou seja, a sua sobrevivência depende de processos de desenvolvimento organizacional (DO). Este não é mais do que um processo de mudança, adaptação que no fundo, se materializa na aquisição de novas medidas que permitem satisfazer as exigências do novo ambiente.

Porém não se pense que este é um processo pacífico, pois a mudança irá “...representar uma alteração da estrutura de poder e dos hábitos da organização, e portanto, terá que enfrentar a inércia e os interesses instalados.” (Camara, 2007, p. 243), materializados na resistência à mudança, quer ao nível individual (colaboradores) quer a nível organizacional.

A resistência individual à mudança deve-se, segundo Camara (2007, p. 253) às seguintes causas:

- À segurança: as pessoas têm necessidade de se sentirem seguras, e a mudança constitui uma ameaça a essa segurança, pois a mudança pode criar nas pessoas o receio de não virem a ser capazes de desempenhar as novas tarefas;
- Ao hábito. Os hábitos, comportamentos habituais ou respostas programadas são mecanismos utilizados pelas pessoas para lidar com a complexidade da vida quotidiana. Quando confrontadas com a mudança, a necessidade de alterar esses hábitos ou rotinas aparece como uma fonte de resistência;
- Aos factores económicos. A mudança pode constituir uma ameaça à manutenção do posto de trabalho, ou um factor que pode envolver redução do salário e dos benefícios;
- Ao medo do desconhecido. A mudança representa ambiguidade e insegurança face àquilo que é conhecido.

O processo de DO “...é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente” (Chiavenato, 1983, p. 417), e portanto, segundo Kanter, Robbins e Jick in Camara (2007), para neutralizar ou inverter as resistências à mudança, apontam várias táticas como:

- A realização de acções de comunicação dirigidas aos colaboradores explicando o sentido e a lógica da mudança. “Se os colaboradores conhecerem os factos todos e quaisquer mal-entendidos forem esclarecidos, a resistência dissipar-se-á.” (Camara, 2007, p. 255);
- Acções de sensibilização para procurar a adesão das pessoas e o seu contributo para enriquecer os planos de acção necessários à concretização da mudança;
- A interiorização da razão de ser da mudança pelos intervenientes, a sua adesão e motivação para nela participar.

Segundo Camara (2007), o processo de mudança nas organizações pode ainda ser facilitado se as organizações, através de um processo participativo, interagirem com os seus colaboradores, facilitarem e apoiarem a implementação das mudanças. Caso as resistências à mudança se continuem a sentir, as organizações podem ainda recorrer à negociação ou em último caso à coacção dos colaboradores.

Maslow in Chiavenato (1983) vem defender, através da *Teoria da Hierarquia de Necessidades*, que factores como o tipo e o ambiente de trabalho mal-estruturado, assim como as políticas imprevisíveis adoptadas pelas organizações, são factores que influenciam negativamente a segurança dos indivíduos e, portanto, responsáveis pela desmotivação dos mesmos.

Desse modo, e de acordo com os autores acima mencionados, para evitar quer as resistências à mudança, quer a desmotivação dos recursos humanos, as organizações têm de envolver os seus colaboradores no processo de mudança. Esse envolvimento terá de ser realizado através de uma relação onde a confiança, a abertura e o apoio são constantes. Pois, se as pessoas conhecerem e perceberem as intenções e os motivos que levaram a organização a adoptar determinado procedimento, vão sentir-se efectivamente envolvidas no processo de mudança, seguras e motivadas para participar.

## 4.2 A REFORMA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Hoje em dia, e cada vez mais, as AP preocupam-se em adquirir filosofias de gestão direccionadas, por um lado para o cidadão e por outro para a eficácia e eficiência da sua actividade. É neste sentido que os modelos teóricos “New Public Management” e “Reinventing Government” se confrontam.

O modelo teórico “New Public Management”, foi criado na administração de Margaret Thatcher<sup>9</sup> e caracteriza-se por ser um modelo de cariz neo-conservador e neo-liberal. O

---

<sup>9</sup>A primeira mulher a ocupar o cargo de chefe do Governo na Grã-Bretanha estudou Química e Direito e integrou a Câmara dos Comuns de 1959 a 1992. Entre 1970 e 1974, foi ministra da Educação e dos Assuntos Científicos no Governo de Edward Heath, ao qual substituiu na liderança do Partido Conservador em 1975. Após a derrota dos Trabalhistas de James Callaghan, formou governo em 1979. Com uma política económica monetarista caracterizada pelo corte drástico dos serviços públicos e pela privatização das empresas estatais, conseguiu

modelo burocrático dá mais importância à realização das normas e formalismos do que aos resultados e à satisfação dos clientes; dessa forma a paralisação das organizações públicas é uma consequência inevitável. Para combater este panorama, este modelo teórico, defende que a reforma da AP deve consistir na adopção de modelos e técnicas de gestão empresarial porque, segundo ele, essa é a verdadeira gestão. Além disso, a AP deve, através de privatizações, transferir funções do governo para o sector privado, no caso de existirem funções que não possam ser desempenhadas por empresas privadas, devem ser implementadas práticas de gestão empresarial (Bilhim, 2000).

O modelo teórico “Reinventing Government”, de cariz menos liberal que o anterior, foi desenvolvido por Ted Gaebler e David Osborne em *Reinventar o Governo* (1994). Este conceito de reinventar a governação constituiu a base da administração Clinton, e foi posteriormente recuperado no relatório *Reinventar a Administração* (1994) da autoria do vice-presidente dos Estados Unidos da América (EUA), Al Gore. Segundo o relatório Al Gore, a boa administração deve: eliminar o excesso de burocracia; colocar o cliente em primeiro lugar; fazer o *empowerment*<sup>10</sup> dos funcionários para que sejam mais eficientes e por último, regressar ao que é fundamental, eliminando o que não é preciso e apostando na produtividade (Bilhim, 2000).

O facto de a AP oferecer um conjunto amplo de bens e serviços, impossibilita que nos dissociemos dela, assim sendo é fundamental que seja esse o “... sector que mais se deve dedicar às questões da Qualidade, sobretudo ao nível do grau de satisfação dos seus clientes, pois estes assumem o duplo papel de contribuintes e de beneficiários do serviço público” (Azevedo, 2007, p. 21). Hoje em dia um dos maiores desafios da AP é o de colocar à disposição da população, mais e melhores serviços, desafio esse que só se consegue ultrapassar se a AP e os seus colaboradores, acompanharem os movimentos da Qualidade (Azevedo, 2007).

Sem dúvida que a AP, como qualquer empresa, está sujeita a pressões (internas ou externas) e constrangimentos, tem ainda a necessidade, para fazer face aos problemas com os quais se depara, de adquirir e implementar sistemas de organização e métodos de gestão. A preocupação, por parte da AP, em garantir Qualidade ao cidadão e a procura incessante de adaptação ao meio em que está inserida, vem romper com o modelo Burocrático que caracteriza não só as Administrações Públicas Europeias, mas principalmente a AP Portuguesa. É neste sentido que a Reforma da AP começa a ganhar fundamentos.

“O desafio que hoje se coloca a todas as administrações públicas europeias, e em particular à portuguesa, é a passagem do modelo burocrático para um modelo designado

---

reduzir a taxa de inflação e elevar a produtividade industrial, o que teve por contrapartida um crescimento da pobreza e o recrudescimento da oposição social.”

(disponível em: [www.netsaber.com.br/biografias/ver\\_biografia\\_c\\_1108.html](http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_1108.html), consultado em 02/02/2009)

<sup>10</sup> “...delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.” (disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Empowerment>, consultado em 02/02/2009).

por gestão pela qualidade total, abrangendo a gestão, a simplificação de processos, a inteligência emocional e a conciliação com a sociedade” (Azevedo, 2007, p. 22).

O Processo de transição do modelo Burocrático, responsável pela ineficiência e ineficácia da *AP Portuguesa*, para um modelo de Administração prestadora de serviços, não é tarefa fácil, requerendo para tal medidas difíceis de implementar.

Importa salientar, antes de explicarmos a Reforma da Administração Pública (RAP), que esse processo deve obedecer aos preceitos da Lei, os quais se encontram materializados na Constituição da República Portuguesa (CRP).

Após uma leitura cuidada dos artigos 266º e 267º da CRP, e principalmente deste último, deparamo-nos com vários princípios constitucionais, os quais a reforma administrativa deve ter em consideração; são eles: o *princípio da aproximação dos serviços às populações*; o *princípio da desconcentração*<sup>11</sup>; o *princípio da descentralização*; o *princípio da participação dos interessados na gestão da AP* e o *princípio da desburocratização*.

A reforma ou modernização administrativa deve decorrer, segundo o Professor Silva<sup>12</sup>, de pressupostos como a implementação de novas técnicas de gestão pública, que envolvam a visão estratégica, o planeamento e a avaliação dos resultados. Será necessário unir as políticas e a acção dos serviços públicos dos cidadãos e gerir as mudanças indispensáveis para aumentar a eficácia e a eficiência organizacional. Para valorizar, qualificar e motivar os funcionários públicos, será importante simplificar e eliminar a burocratização nos processos de trabalho.

Segundo Amorim et al. (2008), a modernização da AP iniciou-se nos anos 80 aquando da adesão de Portugal à União Europeia. Resultante desta adesão, o Pacto de Estabilidade e Crescimento (PEC), vem pressionar o estado Português para exercer um controlo mais rigoroso sobre as suas contas públicas.

Contudo, esse processo de transição só se tornou visível com a definição das grandes linhas orientadoras da RAP, aprovadas à *posteriori* pela Resolução de Conselho de Ministros (RCM) nº 95/2003, de 30 de Julho<sup>13</sup>. Desse modo e, segundo esse diploma, são objectivos da RAP: a modernização e racionalização das estruturas do estado; prestigiar a AP; reavaliar as Funções do Estado e promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência. Para implementar o novo modelo de gestão, foi necessário aprovar um conjunto de diplomas legais como: o estatuto da aposentação<sup>14</sup>; o estatuto do pessoal dirigente dos serviços<sup>15</sup>; a lei Quadro dos Institutos Públicos<sup>16</sup>; a lei que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização

---

<sup>11</sup> Bilhim, 2000, p. 273.

<sup>12</sup> Silva, José – *Que Futuro para a Reforma Administrativa*. In *Reformar a Administração Pública: Um Imperativo*, Fórum 2000 Renovar a Administração, Lisboa: ISCSP, 1999, pp.53-54.

<sup>13</sup> “Aprova as linhas de orientação da reforma da Administração Pública” (disponível em: <http://mcies.brightshop.com>, consultado em 20/02/2009).

<sup>14</sup> Lei nº 1/2004, de 15 de Janeiro.

<sup>15</sup> Lei nº 2/2004, de 15 de Janeiro.

<sup>16</sup> Lei nº 3/2004, de 15 de Janeiro.



da administração directa do Estado<sup>17</sup>; o regime jurídico do contrato individual de trabalho da AP<sup>18</sup> e o sistema integrado da AD na AP (SIADAP)<sup>19</sup>. A publicação da RCM nº 53/2004 de 21 de Abril<sup>20</sup>, vem estabelecer como grande matriz de mudança, a GPO, integrando a avaliação dos organismos públicos e a AD individual (Dantas & Rocha, 2007).

No ano de 2006, a Assembleia da República, através da Lei nº 15/2006 de 26 de Abril<sup>21</sup>, decretou que se realizasse a revisão do SIADAP com o intuito de o adaptar da melhor forma às necessidades actuais, considerando para tal a experiência até aí adquirida.

É neste quadro que nasce a 2ª versão do SIADAP, a Lei nº 66-B/2007 de 26 de Dezembro.

---

<sup>17</sup> Lei nº 4/2004, de 15 de Janeiro.

<sup>18</sup> Lei nº 23/2004, de 22 de Março.

<sup>19</sup> Lei nº 10/2004, de 22 de Março.

<sup>20</sup> “Aprova a operacionalização da reforma da Administração Pública, áreas de actuação e metodologias de aplicação” (disponível em: <http://mcies.brightshop.com>, consultado em 20/02/2009).

<sup>21</sup> “Fixa os termos de aplicação do actual sistema integrado de avaliação do desempenho da Administração Pública, criado pela Lei n.º 10/2004, de 22 de Março, e determina a sua revisão no decurso de 2006.” (disponível em: <http://mcies.brightshop.com>, consultado em 20/02/2009).

## CAPÍTULO 5 – GPO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Com o objectivo de levar por diante a Modernização Administrativa, como já referido anteriormente, o Governo Português, no ano 2004, publicou um conjunto de diplomas com a finalidade de iniciar esse procedimento administrativo, nele se destacando o SIADAP. Este diploma surge como uma das medidas de combate à ineficácia e ineficiência até então características da AP Portuguesa.

### 5.1 O SIADAP

Baseada numa metodologia da GPO, “... o SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da AP, para a coerência e harmonia da acção dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências.”<sup>22</sup>

Assim, “...o SIADAP, é um modelo de avaliação global que permite implementar uma cultura de gestão pública, com epicentro, na responsabilização de dirigentes e outros trabalhadores, no cumprimento de objectivos fixados, mediante a avaliação de resultados. Este aplica-se a todos os organismos da administração directa do Estado e institutos públicos, incluindo a administração local e regional autónoma.”<sup>23</sup> Assumiu-se assim como uma ferramenta indispensável ao acompanhamento do movimento da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

A fim de não nos tornarmos repetitivos, todos os considerandos acerca da matéria a seguir indicada, dizem respeito à Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Agosto.

O SIADAP tem os seguintes objectivos globais (Art.º 6º):

- Contribuir para a melhoria da gestão da AP em razão das necessidades dos utilizadores e alinhar a actividade dos serviços com os objectivos das políticas públicas;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e auto-regulação da AP;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;

<sup>22</sup>Ver Art.º 1º nº 2, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>23</sup>Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt>, consultado em 20/02/2009.

- Melhorar a arquitectura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa óptica de tempo, custo e qualidade;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da acção dos serviços da AP;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas através da informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e actividades.

Este modelo de avaliação divide-se em três subsistemas (Art.º 9º):

- SIADAP 1 – AD dos *Serviços* da AP;
- SIADAP 2 – AD dos *Dirigentes* da AP;
- SIADAP 3 – AD dos *Trabalhadores* da AP.

### 5.1.1 AD DOS SERVIÇOS – SIADAP 1

A AD dos *Serviços* da AP (SIADAP 1), baseia-se no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)<sup>24</sup>, o qual fica sujeito a avaliação permanente sendo actualizado a partir dos sistemas de informação do Serviço<sup>25</sup>. No QUAR é expressa (Art.º 10º):

- A missão do serviço;
- Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- Os objectivos anualmente fixados e, em regra, hierarquizados;
- Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
- Os meios disponíveis, sinteticamente referidos;
- O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
- A identificação dos desvios e, sinteticamente, as respectivas causas;
- A avaliação final do desempenho do serviço.

O QUAR deve ainda ser alvo de publicação<sup>26</sup> no sítio electrónico do respectivo Serviço à semelhança do que a GNR<sup>27</sup> já fez.

Para avaliar o desempenho dos serviços, têm-se em conta os seguintes parâmetros de avaliação (Art.º 11º nº 1):

- «Objectivos de eficácia», entendidos como medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;

<sup>24</sup>“O QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) é um instrumento de ajuda à gestão, concebido para analisar e avaliar o desempenho dos serviços. É um quadro referencial sobre a razão de ser e de existência dos serviços (missão), dos seus propósitos de acção (objectivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim do ciclo de gestão.”, (disponível em: [www.ccas.min-financas.pt/faq/o-que-e-o-quar](http://www.ccas.min-financas.pt/faq/o-que-e-o-quar), consultado em 22/02/2009).

<sup>25</sup>Ver Art.º 10º nº 1, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>26</sup>Ver Art.º 10º nº 5, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>27</sup>Ver Anexo G – QUAR da GNR, (disponível em: [www.gnr.pt/portal/internet/gnr/organizacao/instrumentosGestao.asp](http://www.gnr.pt/portal/internet/gnr/organizacao/instrumentosGestao.asp), consultado em 22/02/2009).

- «Objectivos de eficiência», enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados;
- «Objectivos de qualidade», traduzidos como o conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

Para avaliar o grau de cumprimento em cada objectivo, foram estabelecidos os seguintes níveis de graduação (Art.º 11º nº 3):

- Superou o objectivo;
- Atingiu o objectivo;
- Não atingiu o objectivo.

A avaliação dos *Serviços*, efectua-se através de auto-avaliação e de hetero-avaliação. A auto-avaliação é de carácter obrigatório, realizando-se anualmente, no entanto, tendo em conta o ciclo de gestão, pode ser realizada uma avaliação plurianual<sup>28</sup>. A auto-avaliação deve demonstrar e dar ênfase aos resultados alcançados e aos desvios verificados de acordo com o QUAR do serviço, em particular, face aos objectivos anualmente fixados (Art.º 14º e Art.º 15º).

Para aprofundar um conhecimento das causas dos desvios verificados na auto-avaliação e apresentar propostas para a melhoria das deficiências detectadas e sua correcção futura, realiza-se a hetero-avaliação. Este tipo de avaliação é da responsabilidade do Conselho Coordenador do Sistema de Controlo Interno (SCI)<sup>29</sup>. Pode ainda ser realizada por operadores internos com inspecções-gerais, ou externos, como associações de consumidores ou outros utilizadores externos, porém a independência funcional face às entidades a avaliar deve ser assegurada. No caso dos *Serviços* com funções de planeamento, estratégia e avaliação, a hetero-avaliação é proposta pelo respectivo ministro (Art.º 20º).

O dirigente máximo propõe, após a auto-avaliação<sup>30</sup> do Serviço, o resultado da mesma ao respectivo ministério. Posteriormente, este analisa a proposta de avaliação e emite um parecer que apresenta ao devido membro do Governo, o qual aprova ou altera a avaliação final (Art.º 17º e Art.º 18º).

---

<sup>28</sup>A avaliação plurianual realiza-se se o orçamento do *Serviço* permitir e serve para fundamentar decisões relativas à pertinência da existência do serviço, das suas actividades, atribuições e organização, (Art.º 14º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro).

<sup>29</sup>A sua função "...consiste na verificação, acompanhamento, avaliação e informação sobre a legalidade, regularidade e boa gestão, relativamente a actividades, programas, projectos, ou operações de entidades de direito público ou privado, com interesse no âmbito da gestão ou tutela governamental em matéria de finanças públicas, nacionais e comunitárias, bem como de outros interesses financeiros públicos nos termos da lei." Ver Art.º 2º nº 2, do Dec-Lei n.º 166/98 de 25 de Jun.

<sup>30</sup>O resultado a Auto-avaliação deve ser alvo de publicação na página electrónica do respectivo Serviço, (Art.º 25º nº 1 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro).

A avaliação final dos Serviços será expressa pelas seguintes menções qualitativas (Art.º 18º):

- *Desempenho bom*, atingiu todos os objectivos, superando alguns;
- *Desempenho satisfatório*, atingiu todos os objectivos ou os mais relevantes;
- *Desempenho insuficiente*<sup>31</sup>, não atingiu os objectivos mais relevantes.

Aos *Serviços* com avaliação de *Desempenho bom*, pode ser atribuída uma distinção de mérito<sup>32</sup> reconhecendo o *Desempenho excelente*, o qual significa que os objectivos foram superados a um nível global (Art.º 18º nº 2), porém em cada ministério apenas a 20% dos *Serviços*, pode ser atribuída essa distinção (Art.º 19º nº 1).

Segundo o Art.º 26º, a AD dos *Serviços* deve produzir efeitos sobre:

- As opções de natureza orçamental com impacto no serviço;
- As opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte;
- A avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores.

### 5.1.2 AD DOS DIRIGENTES – SIADAP 2

A AD dos *Dirigentes* Superiores e Intermédios (SIADAP 2), integra-se no ciclo de gestão do *Serviço* e realiza-se no fim das respectivas comissões de serviço ou no fim do prazo para que foram nomeados. Além disso, o desempenho dos *Dirigentes*, Superiores e Intermédios, é alvo de avaliação intercalar<sup>33</sup>, cujo período corresponde ao ano civil. Porém, pressupõe o desempenho como dirigente por um período não inferior a seis meses, seguidos ou interpolados (Art.º 29º). O *Dirigente* máximo de cada *Serviço* é avaliado pelo membro do Governo<sup>34</sup> que outorgou a carta de missão, sendo que a AD se baseia nos seguintes parâmetros (Art.º 30º nº1):

- «Grau de cumprimento dos compromissos» constantes das respectivas cartas de missão, tendo por base os indicadores de medida fixados para a avaliação dos resultados obtidos em objectivos de eficácia, eficiência e qualidade nelas assumidos e na gestão dos recursos humanos, financeiros e materiais afectos ao serviço;
- «Competências» de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas.

<sup>31</sup> A atribuição desta menção pode ser motivo para a elaboração de novo QUAR, (Art.º 26º nº 2 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro).

<sup>32</sup> Cada ministério deve divulgar, na sua página electrónica, os *Serviços* aos quais foi atribuída uma distinção de mérito assim como os fundamentos da mesma, (Art.º 25º nº 3 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro).

<sup>33</sup> Quando da Avaliação Intercalar, o *Dirigente* máximo do *Serviço* deve, até 15 de Abril de cada ano, remeter ao respectivo membro do Governo um relatório de actividades com a auto-avaliação do *Serviço* e um relatório sintético no qual menciona a evolução dos resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados na carta de missão do dirigente, (Art.º 31º nº 1 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro).

<sup>34</sup> Ver Art.º 33º nº 1, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

Por outro lado, os *Dirigentes Intermédios* são avaliados pelo Dirigente superior de que dependem directamente<sup>35</sup>, e a avaliação do seu desempenho baseia-se<sup>36</sup> nos seguintes parâmetros (Art.º 35º):

- «Resultados<sup>37</sup>» obtidos nos objectivos da unidade orgânica que dirige;
- «Competências<sup>38</sup>», integrando a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais adequadas ao exercício do cargo.

A valoração dos resultados obtêm-se através da seguinte escala (Art.º 36º n.º 3):

- «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
- «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Resultados» obtêm-se através da média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos em todos os objectivos, sendo que esta pontuação tem uma ponderação mínima de 75% na avaliação final (Art.º 36º).

As competências são valoradas segundo a seguinte escala (Art.º 36º n.º 8):

- «Competência demonstrada a um nível elevado» corresponde à pontuação de 5;
- «Competência demonstrada» corresponde à pontuação de 3;
- «Competência não demonstrada ou inexistente» corresponde à pontuação de 1;

A pontuação final a atribuir ao parâmetro «Competências» obtêm-se através da média aritmética das pontuações atribuídas, a qual tem uma ponderação máxima de 25% na classificação final (Art.º 36º).

A classificação final obtêm-se<sup>39</sup> através da média ponderada das pontuações obtidas<sup>40</sup> dos parâmetros «Resultados» e «Competências», sendo expressa nas seguintes menções qualitativas (Art.º 37º):

- *Desempenho relevante*<sup>41</sup>, corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
- *Desempenho adequado*, corresponde a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- *Desempenho inadequado*<sup>42</sup>, corresponde a uma avaliação final de 1 a 1,999.

<sup>35</sup>Ver Art.º 38º n.º 1, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>36</sup>Ver Anexo H – Ficha de avaliação dos Dirigentes Intermédios, aprovada pela Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro.

<sup>37</sup>São definidos no mínimo três objectivos, os quais são negociados com o dirigente. Ver Art.º 36º n.º 2, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>38</sup>São definidas no mínimo cinco competências para cada dirigente. Ver Art.º 36º n.º 5, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>39</sup>Ver Art.º 36º n.º 11, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>40</sup>As pontuações finais dos parâmetros e a avaliação final são expressas até às centésimas e, quando possível, milésimas. Ver Art.º 36º n.º 12, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>41</sup>«A atribuição da menção qualitativa de *Desempenho relevante* é, por iniciativa do avaliado ou do avaliador, objecto de apreciação pelo Concelho Coordenador da Avaliação para efeitos de eventual reconhecimento de mérito, significando *Desempenho excelente*.” Ver Art.º 37º n.º 2, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

Para diferenciar os desempenhos dos *Dirigentes Intermédios*, é fixada a percentagem máxima de 25% para as menções de *Desempenho relevante*, e destas 5% para o reconhecimento do *Desempenho excelente*, (Art.º 37º nº 5).

### 5.1.3 AD DOS TRABALHADORES – SIADAP 3

A AD dos *Trabalhadores* (SIADAP 3), realiza-se anualmente<sup>43</sup> e compreende as seguintes fases (Art.º 61º):

- Planeamento do processo de avaliação e definição de objectivos e resultados a atingir;
- Realização da auto-avaliação e da avaliação;
- Harmonização das propostas de avaliação;
- Reunião entre avaliador e avaliado para avaliação<sup>44</sup> de desempenho, contratualização dos objectivos e respectivos indicadores e fixação das competências;
- Validação de avaliações e reconhecimento de *Desempenhos excelentes*;
- Apreciação do processo de avaliação pela *Comissão Paritária*<sup>45</sup>;
- Homologação;
- Reclamação e outras impugnações;
- Monitorização e revisão dos objectivos.

Sendo da responsabilidade do superior hierárquico imediato do trabalhador (Art.º 56º n.º1), a AD dos trabalhadores baseia-se em dois parâmetros (Art.º 45º):

- «Resultados» obtidos na prossecução de objectivos individuais em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica;
- «Competências<sup>46</sup>» que visam avaliar os conhecimentos, capacidades técnicas e comportamentais adequadas ao exercício de uma função.

Os resultados devem ser avaliados através da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente estipulados. A definição dos objectivos deve ter em conta os recursos existentes, o tempo em que são prosseguidos e devem ser escritos de forma clara e rigorosa.

---

<sup>42</sup>“A atribuição da menção *Desempenho inadequado* deve ser fundamentada para identificar as causas e necessidades de formação. Constitui ainda fundamento para a cessação da respectiva comissão de serviço.” Ver Art.º 39º nº 6 e Art.º 53º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>43</sup>Ver Art.º 41º nº 1, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>44</sup>Ver Anexo I – Ficha de avaliação dos trabalhadores, aprovada pela Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro.

<sup>45</sup>Constituída por dois representantes da Administração, um membro do Concelho Coordenador da Avaliação e dois representantes dos trabalhadores, funciona junto do dirigente máximo de cada *Serviço* e tem competência consultiva para apreciar propostas de avaliação antes da homologação. Ver Art.º 59º nº 1 e nº 2 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>46</sup>Ver Anexo J – Quadro J.1: Lista de competências dos trabalhadores, aprovada pela Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro.

Os objectivos devem ser (Art.º 46º):

- De produção de bens e actos ou prestação de serviços, visando a eficácia na satisfação dos utilizadores;
- De qualidade, orientada para a inovação, melhoria do serviço e satisfação das necessidades dos utilizadores;
- De eficiência, no sentido da simplificação e racionalização de prazos e procedimentos de gestão processual e na diminuição de custos de funcionamento;
- De aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências individuais, técnicas e comportamentais do trabalhador.

Devem ser estabelecidos por ano, no mínimo três objectivos e de acordo com o posto de trabalho do trabalhador. Também podem ser fixados objectivos de responsabilidade partilhada, desde que impliquem o desenvolvimento de um trabalho em equipa ou esforço convergente para uma finalidade determinada. Devem ser previamente estipulados indicadores de medida do desempenho, para os resultados a obter em cada objectivo.

Segundo o Art.º 47º, a avaliação dos resultados obtidos em cada objectivo, após a medição do grau de cumprimento de cada objectivo e de acordo com os respectivos indicadores, é expressa em três níveis:

- «Objectivo superado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- «Objectivo atingido», a que corresponde uma pontuação de 3;
- «Objectivo não atingido», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final que é atribuída ao parâmetro «Resultados» é a média aritmética das pontuações atribuídas aos resultados obtidos nos diversos objectivos (Art.º 47º n.º 2).

No que diz respeito ao parâmetro relativo às «Competências» (Art.º 48), estas devem ser previamente estabelecidas para cada trabalhador e não devem ser inferiores a cinco. A avaliação de cada competência é expressa em três níveis:

- «Competência demonstrada a um nível elevado», a que corresponde uma pontuação de 5;
- «Competência demonstrada», a que corresponde uma pontuação de 3;
- «Competência não demonstrada ou inexistente», a que corresponde uma pontuação de 1.

A pontuação final que deve ser atribuída ao parâmetro «Competências» é a média aritmética das pontuações atribuídas às competências fixadas para cada trabalhador (Art.º 49º n.º 2).

A avaliação final, segundo o Art.º 50º, consiste no resultado da média ponderada das pontuações obtidas em ambos os parâmetros de avaliação, tendo em consideração que o



parâmetro «resultados» tem uma ponderação mínima de 60% e o parâmetro «competências» uma ponderação máxima de 40%.

A avaliação é expressa nas seguintes menções qualitativas, (Art.º 50º):

- *Desempenho relevante*, corresponde a uma avaliação final de 4 a 5;
- *Desempenho adequado*, corresponde a uma avaliação final de desempenho positivo de 2 a 3,999;
- *Desempenho inadequado*, correspondendo a uma avaliação final de 1 a 1,999.

O Concelho Coordenador da Avaliação<sup>47</sup>, por iniciativa fundamentada do avaliador ou avaliado, aprecia as menções qualitativas de Desempenho relevante para atribuir eventuais reconhecimentos de mérito de Desempenho excelente, (Art.º 51º, n.º 1 e n.º 2).

A menção de *Desempenho inadequado*, quando atribuída, deve ser fundamentada de maneira a possibilitar identificar as causas de insuficiência no desempenho, identificar as necessidades de formação assim como um plano de desenvolvimento profissional apropriado à melhoria do desempenho do trabalhador. Deve ainda fundar decisões para uma melhor utilização das aptidões do trabalhador, (Art.º 53º n.º 1).

A AD do trabalhador visa (Art.º 52º n.º 1): identificar e desenvolver potencialidades pessoais e profissionais do trabalhador; identificar necessidades de formação e competências, comportamentos profissionais merecedores de melhoria. Visa ainda a melhoria do posto de trabalho; a alteração de posicionamento remuneratório na carreira do trabalhador e a atribuição de prémios de desempenho.

O avaliado tem direito que lhe sejam garantidas todas as condições e meios necessários ao seu desempenho em harmonia com os objectivos e resultados que tenha contratualizado; à avaliação do seu desempenho assim como ao conhecimento da forma e funcionamento do sistema avaliativo; deve ser informado dos objectivos e competências a atingir. Tem ainda a garantia de reclamação, de recurso ou de impugnação jurisdicional caso não concorde com a avaliação que lhe foi imputada.

O avaliado deve, negociar os objectivos, as competências e os indicadores de medida com o avaliador e realizar a sua auto-avaliação com o preenchimento da respectiva<sup>48</sup> ficha.

---

<sup>47</sup>“Encontra-se junto do Dirigente máximo de cada Serviço e tem como funções: estabelecer directrizes para uma aplicação objectiva e harmónica do SIADAP 2 e do SIADAP 3; estabelecer orientações gerais em matéria de fixação de objectivos, de escolha de competências e de indicadores de medida; estabelecer o número de objectivos e de competências a que se deve subordinar a avaliação de desempenho; garantir o rigor e a diferenciação de desempenhos do SIADAP 2 e SIADAP 3, cabendo-lhe validar as avaliações de *Desempenho relevante* e *Desempenho inadequado*, bem como proceder a atribuição de *Desempenho excelente*; emitir parecer sobre os pedidos de apreciação das propostas de avaliação dos dirigentes intermédios avaliados. É presidido pelo dirigente máximo do serviço e integra, para além do responsável pela gestão de recursos humanos, três a cinco dirigentes por aquele designados”. Ver Art.º 58º n.º 1 e n.º 2 da Lei n.º 66-B/2007, de 28 Dezembro.

<sup>48</sup>Aprovada pela Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro, Ver Anexo K – Ficha de auto-avaliação dos trabalhadores.

## PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

### CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA

Após o enquadramento teórico, o qual nos discerne sobre o estado actual da temática em questão, vamos nesta segunda parte do trabalho apresentar a metodologia do estudo **exploratório** por nós adoptado, para realizar os objectivos definidos e dar resposta às perguntas de partida.

#### 6.1 HIPÓTESES

Para responder às perguntas de investigação apresentadas no capítulo 1, formulámos as seguintes hipóteses:

H<sub>1</sub>: A GNR realizou acções de formação, de informação e sensibilização com o objectivo de formar e esclarecer os militares sobre o SIADAP;

H<sub>2</sub>: Os militares conhecem os princípios e a metodologia do SIADAP;

H<sub>3</sub>: Os militares consideram que os princípios do SIADAP vão melhorar o seu desempenho profissional.

#### 6.2 TÉCNICA DE COLHEITA DE DADOS

*“Antes de empreender uma colheita de dados, o investigador deve perguntar-se se a informação que quer colher com a ajuda de um instrumento de medida em particular é exactamente a que tem necessidade para responder aos objectivos da sua investigação.”*

Fortin (1999, p. 240)

Ao eleger-se uma técnica de colheita de dados, o investigador deve ter em conta o problema de investigação a ser estudado, os objectivos do estudo, o nível da questão de investigação e as vantagens e desvantagens de cada uma das técnicas.

Uma vez que o nosso estudo é de cariz quantitativo, decidimos utilizar o questionário visto ser a técnica de eleição no paradigma quantitativo, pois permite recolher dados em forma de números, ou seja, dados quantitativos. Por outro lado, permite-nos apresentar um grande número de dados, uniformes e organizados aos inquiridos e possibilita-nos recolher e comparar a informação. A todos estes aspectos acrescenta-se a nossa limitação em termos de tempo e o facto de este ser um método que requer um menor custo e tempo para poder ser aplicado.

Sabemos que o questionário, enquanto instrumento de pesquisa, apresenta algumas limitações<sup>49</sup>, no entanto, o facto de ser individual, absolutamente incógnito e ser preenchido na altura de maior disponibilidade e motivação proporciona uma maior liberdade aos indivíduos nas repostas.

### 6.3 O QUESTIONÁRIO

*“Um questionário é um dos métodos de colheita de dados que necessita das respostas escritas por parte dos sujeitos.”*

Fortin (1999, p. 249)

Segundo Burns et al (2004), um questionário é um impresso que deve ser preenchido por um indivíduo, sendo elaborado para obter informação através das suas respostas.

A construção do método de recolha de dados, ou seja do questionário, processou-se em quatro fases: *elaboração do esboço do questionário*; *apresentação do esboço ao orientador do TIA*; *validação do questionário* e por último a *redacção final do questionário*.

A primeira fase, *elaboração do esboço do questionário*, dividiu-se em três etapas. A primeira etapa consistiu na elaboração da carta de apresentação, na qual se menciona o objectivo do questionário, a explicação do âmbito da realização do mesmo, assim como a garantia do anonimato e total confidencialidade das respostas. A segunda etapa consistiu na elaboração da primeira e segunda parte do esboço do questionário, sendo que na primeira foram colocadas perguntas relativas às variáveis sócio demográficas tais como a faixa etária, o sexo, o grau de escolaridade, anos de serviço e a Classe profissional. Na segunda parte do projecto apresentaram-se 15 questões fechadas<sup>50</sup>, as quais nos iriam permitir, após o tratamento das informações, dar resposta às perguntas de investigação<sup>51</sup>. Na redacção destas questões, tendo em consideração as características dos inquiridos, tivemos especial atenção<sup>52</sup> à não ambiguidade, à simplicidade e à clareza das mesmas. Existiu ainda a preocupação de redigir frases curtas e de fácil compreensão, em definir bem os termos técnicos e evitar expressões com sentido negativo e tendenciosas. Por se tratarem de questões de escolha fixa, foram definidas como respostas as opções de SIM e NÃO, foi ainda introduzida uma opção (NS) para quem não soubesse responder.

A segunda fase consistiu na *apresentação do esboço do questionário ao orientador do TIA* o qual, através de uma análise crítica e construtiva, identificou os aspectos que, no seu

<sup>49</sup>“Não permite ir tão em profundidade como a entrevista; limita o sujeito às questões formuladas, sem que ele tenha a possibilidade de as alterar ou de precisar o seu pensamento.” (Fortin, 1999, p. 249).

<sup>50</sup>“Questões fechadas não devem comportar qualquer ambiguidade e devem ser de fácil compreensão.” (Albarelo, L. et al, 1997, p. 53).

<sup>51</sup>“Uma regra importante a reter consiste em colher somente os dados necessários, nada mais.” (Fortin, 1999, p. 250).

<sup>52</sup>“As questões devem ser compreensíveis para todos os sujeitos, independentemente da capacidade de leitura de cada um.” (Fortin, 1999, p. 251).

entender, deveriam ser alterados. Após a alteração desses aspectos passámos à fase seguinte.

A fase seguinte diz respeito à terceira fase, *validação do questionário*. Para que um estudo seja válido é importante que se faça a validação<sup>53</sup> da técnica de colheita de dados, pois é através desta que podemos verificar se a técnica que vamos utilizar nos vai ser útil para colher os dados que necessitamos. Assim sendo, submetemos o nosso questionário a um pré-teste<sup>54</sup> que se realizou no período compreendido entre 9 e 13 de Fevereiro de 2009. Esse pré-teste consistiu na aplicação do questionário a 15 militares colocados na EG, os quais possuíam características semelhantes às da nossa população alvo, no entanto não fazem parte da amostra. Este serviu para: verificar se os termos utilizados eram compreendidos e se não existia ambiguidade nas palavras, apurar se a forma como as questões estavam colocadas permitiam colher aquilo que pretendíamos e ainda aferir se o questionário era longo, provocando desinteresse e desmotivação.

Após a realização do pré teste, e tendo em conta os resultados do mesmo, realizámos algumas modificações de forma a adaptar o questionário e minimizar erros de compreensão da parte dos inquiridos. Desta forma surge a quarta e última fase, *redacção final do questionário*, da qual resultou o questionário aplicado no período compreendido entre 16 de Fevereiro e 6 de Março de 2009, e que se encontra no Anexo L.

Este questionário foi aplicado por **administração directa**<sup>55</sup>, pois foi utilizado com o objectivo de recolher as opiniões e experiências dos inquiridos (Quivy & Campenhoudt, 2008).

## 6.4 TERRENO DE PESQUISA

*“Não basta saber que tipos de dados deverão ser recolhidos. É também preciso circunscrever o campo das análises empíricas no espaço, geográfico e social, e no tempo.”*

Quivy e Campenhoudt, (2008, p.157)

O terreno de pesquisa é o local onde se irá aplicar a investigação, podendo ser uma instituição, uma comunidade, entre outros. Numa investigação, é necessário escolher previamente o terreno de pesquisa, para posteriormente seleccionar a população em estudo.

---

<sup>53</sup>“A fidelidade e a validade são características essenciais que determinam a qualidade de qualquer instrumento de medida.” (Fortin, 1999, p. 225).

<sup>54</sup>“Um pré teste constitui uma tentativa para que se determine, o quanto possível, se o instrumento está enunciado de forma clara, livre das principais tendências e, além disso, se ele solicita o tipo de informação que se deseja.” (Polit, 1995, p. 169).

<sup>55</sup>Dá-se este nome “...quando é o próprio inquirido que preenche.” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 188).

A dimensão e dispersão territorial da GNR iria impossibilitar a realização, no prazo de dois meses, de um estudo, que se pretende credível, a todo o dispositivo<sup>56</sup>. Desse modo, o terreno de pesquisa eleito por nós, como já referimos, foi a EG (Queluz).

A opção pela EG prende-se, com o facto de esta constituir uma Unidade concentrada e de se situar em Lisboa e também por ser o local onde se desenrola o 14º TPO ao qual pertencemos. A EG é o Centro de Formação e Instrução da GNR, sendo nela ministrados vários cursos, constituídos por militares oriundos de várias partes do território nacional. Ora juntando todas estas características, e por um critério de conveniência, encontramos na EG as condições ideais para adquirir uma amostra representativa da população em estudo. O universo da população é de 24 736<sup>57</sup> militares, dos quais se escolheu aleatoriamente uma amostra de 300 militares, distribuídos pelas diversas categorias profissionais (Oficiais, Sargentos e Guardas).

## 6.5 AMOSTRA

*“Ainda que não exista qualquer equação que possa responder, automaticamente, à indagação acerca o tamanho necessário para uma amostra, os pesquisadores costumam ser aconselhados a fazer uso a maior possível. Quanto maior a amostra, maior probabilidade existe de ela se mais representativa da população.”*

Polit (1995, p. 152)

Existem dois tipos de amostra, sendo elas a amostra probabilística e a amostra não probabilística. Ao seleccionarmos a amostra optámos por uma amostra não probabilística, mais especificamente a amostragem acidental<sup>58</sup>.

Elegemos a amostra não probabilística que “... é um procedimento de selecção segundo o qual cada elemento da população não tem uma probabilidade igual de ser escolhido.” (Fortin 1999, p. 209). Por outro lado seleccionámos a amostragem acidental que “... é formada por sujeitos que são facilmente acessíveis e estão presentes num local determinado e num momento preciso.” (Fortin, 1999, p.208). Diga-se que este tipo de amostra é característica dos **estudos exploratórios**, não podendo os seus resultados ser extrapolados à totalidade da população; fornecem porém informações importantes que podem vir a ser úteis (Fortin, 1999).

A nossa amostra é constituída por 300 militares repartidos pelos cursos de Promoção a Capitão (CPC), de Formação de Sargentos (CFS), de Formação de Sargentos Ajudantes (CFSA), de Investigação Criminal (CIC) (cursos que estavam a decorrer durante o período de elaboração do presente TIA) e por militares que prestam serviço na EG (Queluz).

<sup>56</sup>“Um erro muito frequente nos investigadores principiantes consiste em escolherem um campo demasiado amplo.” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 158).

<sup>57</sup>Dados referentes a 31 de Dezembro de 2008 e fornecidos pela Secção de Pessoal da EG.

<sup>58</sup>Também chamada de amostra por conveniência (Polit, 1995).

Os dados obtidos através dos inquéritos por questionários, foram tratados estatisticamente através do *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Dada a *interface* gráfica deste programa ser menos bem conseguida que a do Microsoft Excel, optámos por criar os gráficos que documentam o presente trabalho neste último *software*.

A consistência interna do questionário foi analisada através do coeficiente de consistência interna Alpha de Cronbach, tendo sido obtido o valor de 0,924<sup>59</sup>, considerado um valor *Excelente*, (Hill & Hill, 2005)

---

<sup>59</sup>Ver Anexo M – Tabela M.1: Coerência interna do questionário.

## CAPÍTULO 7 – RESULTADOS

### 7.1 INTRODUÇÃO

É nossa pretensa apresentar neste capítulo, de forma explícita e não repetitiva, os dados obtidos através dos inquéritos por questionário. Desse modo, e uma vez que estando limitados em termos de páginas, apresentamos apenas os resultados mais relevantes. Após a apresentação desses dados, efectuamos a análise e discussão dos mesmos e encerramos o capítulo com as considerações finais.

Aconselhamos desde já, para fácil compreensão dos gráficos, a consulta do questionário que se encontra no ANEXO L e dos outputs do SPSS presentes no ANEXO N.

### 7.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No gráfico 7.1 podemos verificar a distribuição dos inquiridos, quer por faixas etárias quer por género. Desse modo verifica-se que foram inquiridos 300 militares, dos quais 284 são do sexo masculino e 16 do sexo feminino. Destes, 6 militares encontram-se na faixa etária entre os 20 e 30 anos e 10 entre os 31 e 40 anos de idade. No caso dos militares do sexo masculino 92 militares encontram-se na faixa etária entre os 20 e 30 anos; 131 entre 31 e 40 anos; 53 entre os 41 e 50 anos e 8 militares na faixa etária dos 51 aos 60 anos de idade.

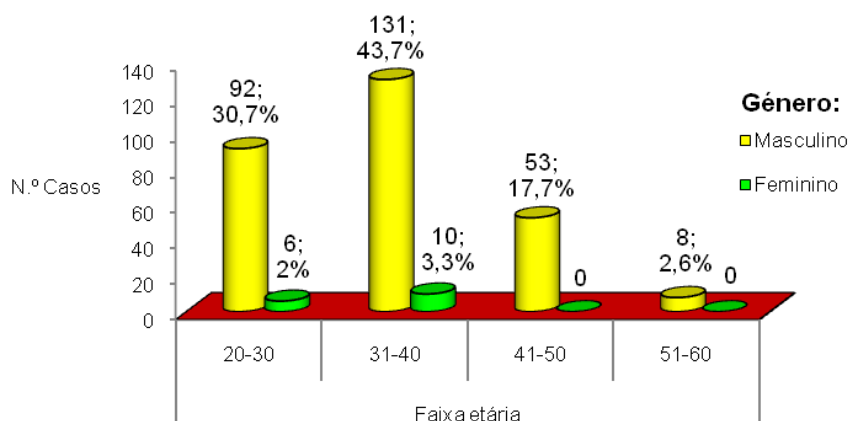


Gráfico 7.1: Faixa etária dos inquiridos.

No gráfico 7.2 podemos verificar a distribuição dos inquiridos pelo número de anos de Serviço na GNR. Dos 300 inquiridos, 33 têm menos de 5 anos de serviço; 176 têm entre 5 a 15 anos e 91 têm mais de 15 anos de Serviço na GNR.

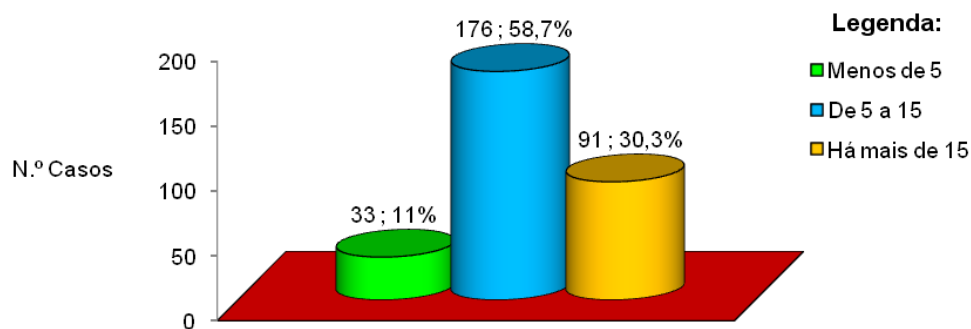


Gráfico 7.2: Distribuição por anos de Serviço na GNR.

O gráfico 7.3 representa a distribuição dos inquiridos por Classes. Assim sendo, podemos verificar que 12% dos inquiridos são Oficiais, 29% são Sargentos, 59% são Guardas.

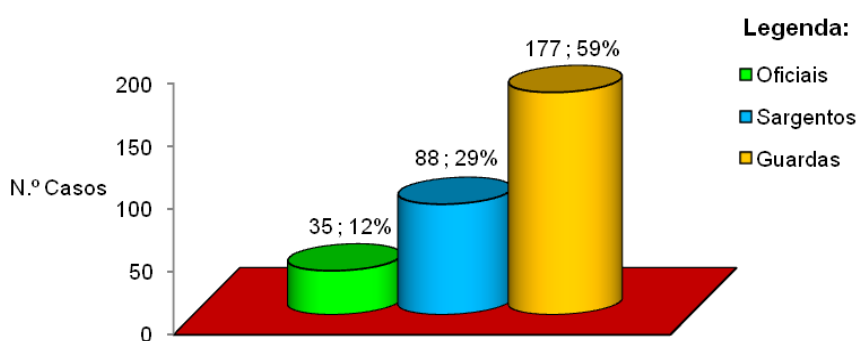


Gráfico 7.3: Classe dos inquiridos.

O gráfico 7.4 representa as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º1 da parte II do questionário: “Conheço e estou familiarizado com o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, o SIADAP.” Do total de 300 inquiridos, 20 Oficiais, 19 Sargentos e 39 Guardas, ou seja um total de 78 inquiridos responderam que sim. Pelo contrário, 15 Oficiais, 69 Sargentos e 138 Guardas, um total de 222 inquiridos, respondeu que não.

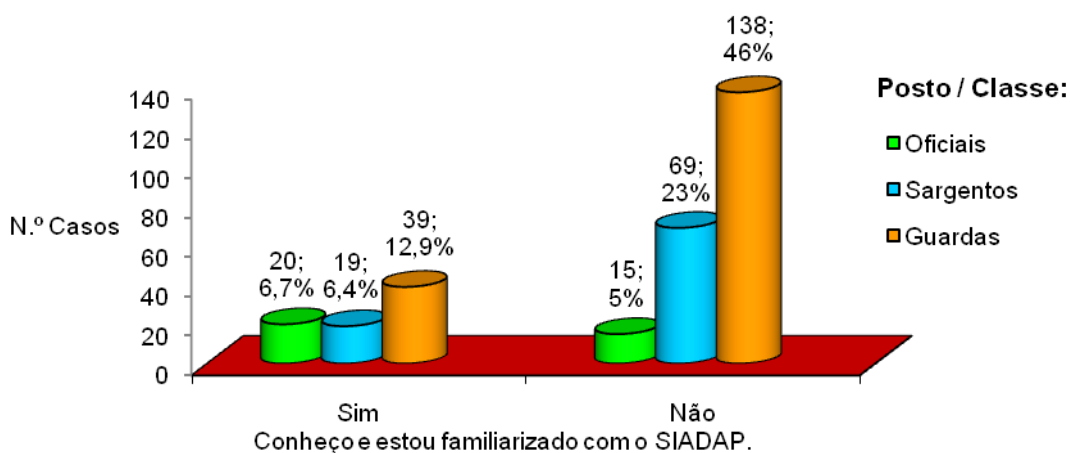


Gráfico 7.4: Conhecimento do SIADAP.

O gráfico 7.5 demonstra as opiniões à questão n.º 2 da parte II do questionário: “Refira como adquiriu esse conhecimento.”



Um total de 48 militares assinala a GNR, 28 militares a Comunicação Social, 21 militares a iniciativa própria e 7 militares assinala outra forma.

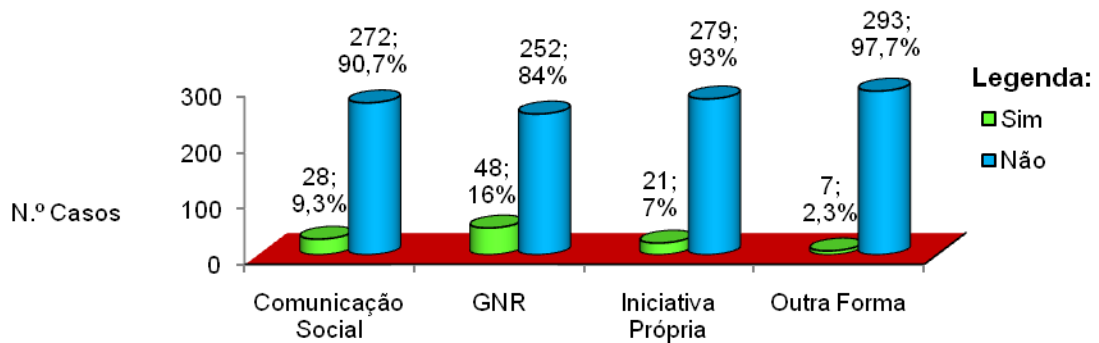


Gráfico 7.5: Meio de aquisição do conhecimento do SIADAP.

O gráfico 7.6 cruza as repostas dos inquiridos à questão n.º 1 e à questão n.º 3 da parte II do questionário: “Diga se já recebeu da GNR alguma formação sobre o SIADAP.” De um total de 78 militares familiarizados com o SIADAP, 18 dizem ter recebido formação através da GNR e 60 dizem que não.

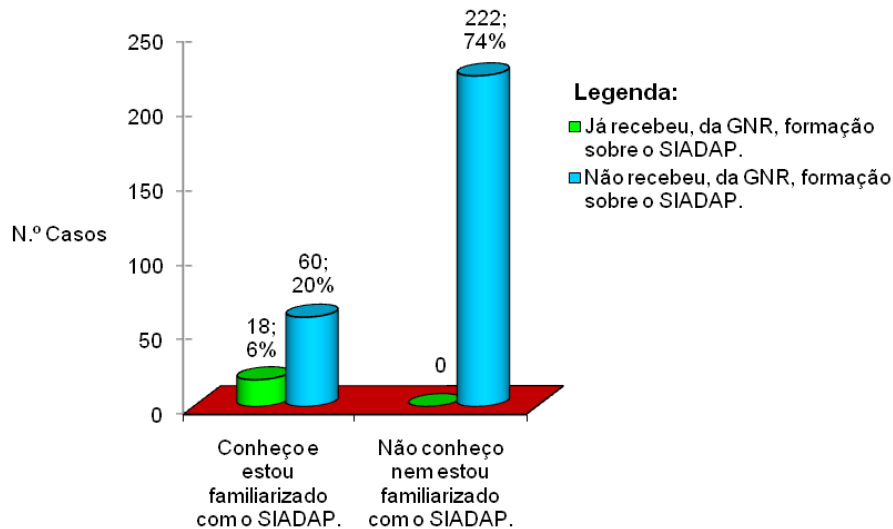
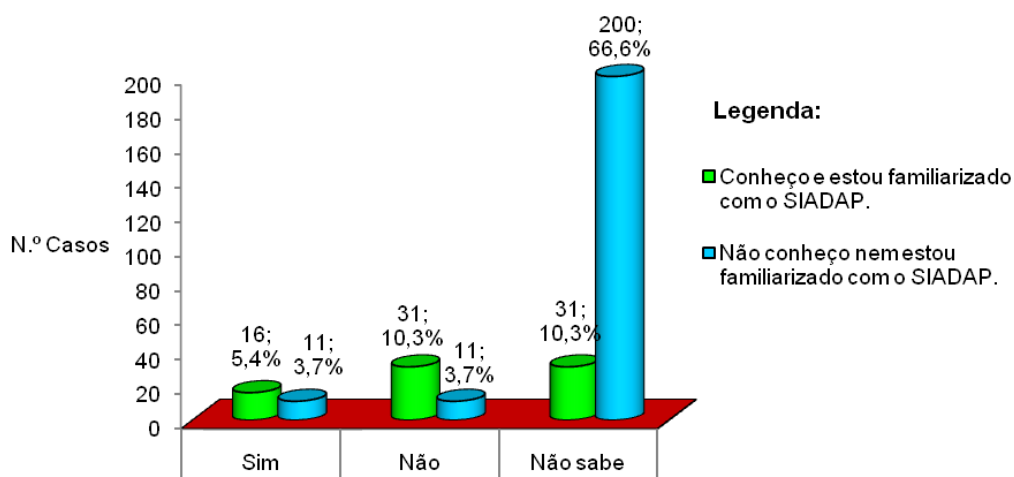


Gráfico 7.6: Formação dada pela GNR sobre o SIADAP.

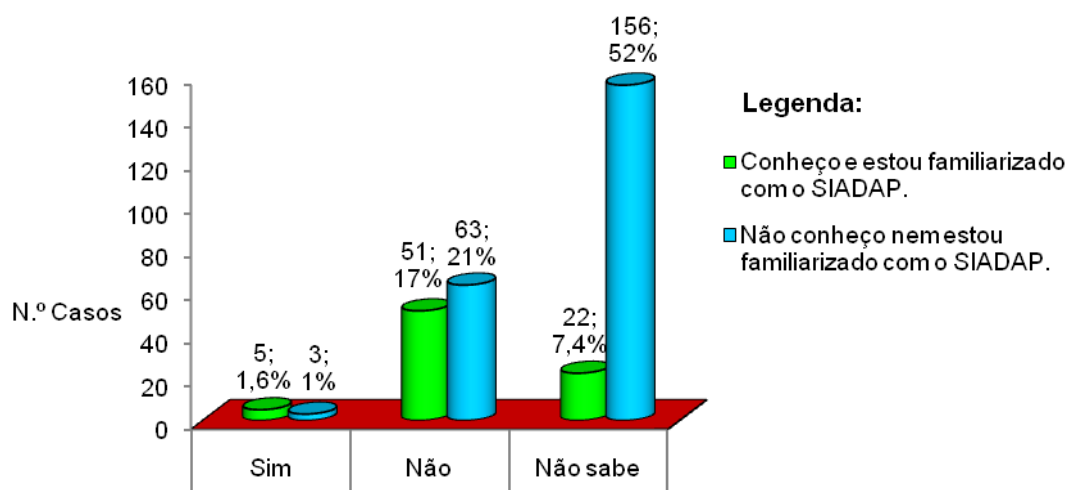
O gráfico 7.7. cruza as respostas dos inquiridos à questão n.º 1 e à afirmação n.º 5 da parte II do questionário: “Com a implementação do SIADAP à GNR, o meu desempenho vai ser avaliado mensalmente.”

Dos 78 militares familiarizados com o SIADAP, 16 disseram que sim, já 31 responderam que não. Outros 31 inquiridos não sabem responder a esta questão.



**Gráfico 7.7: “Com a implementação do SIADAP à GNR, o meu desempenho vai ser avaliado mensalmente.” (verificação 1 do conhecimento do SIADAP).**

O gráfico 7.8 cruza as respostas dos inquiridos à questão n.º 1 e à afirmação n.º 6 da parte II do questionário: “O SIADAP vai ser implementado na GNR, só para avaliação das Classes de Oficiais e Sargentos.” Dos 78 militares familiarizados com o SIADAP, 5 responderam que sim, 51 responderam que não e 22 militares não sabem responder.



**Gráfico 7.8: “O SIADAP vai ser implementado na GNR, só para avaliação das Classes de Oficiais e Sargentos.” (verificação 2 do conhecimento do SIADAP).**

O gráfico 7.9 demonstra as opiniões dos inquiridos face à afirmação n.º 7: “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se souber exactamente o que os meus superiores pretendem de mim.” A maior percentagem (83%) dos inquiridos respondeu que sim, 8% respondeu que não e 9% não sabe responder.

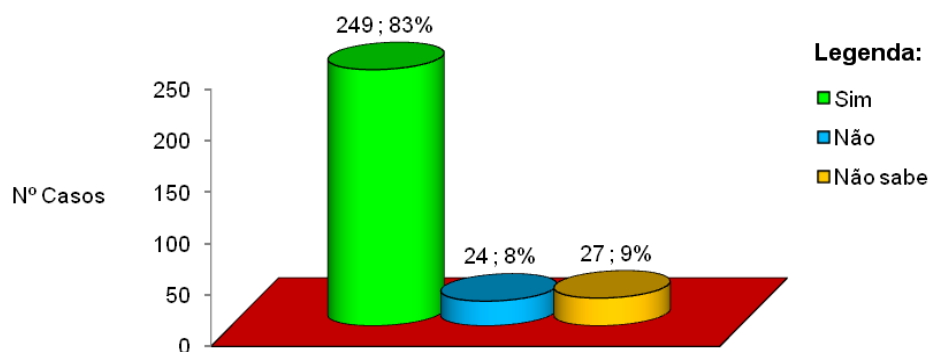


Gráfico 7.9: "Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se souber exactamente o que os meus superiores pretendem de mim."

O gráfico 7.10 demonstra as respostas dadas à questão n.º 8: "Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se conhecer e compreender bem os objectivos da minha função." A maioria dos inquiridos (90%) respondeu que sim, 2,3% respondeu que não e 7,7% não sabe responder.

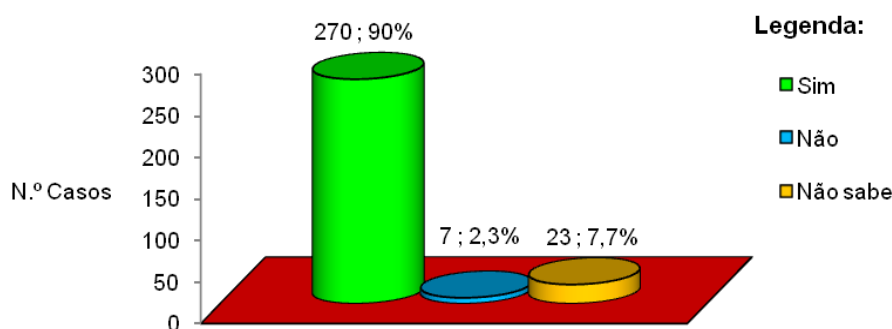


Gráfico 7.10: "Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se conhecer e compreender bem os objectivos da minha função."

O gráfico 7.11 representa a opinião dos inquiridos relativamente à afirmação n.º 11: "Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se eu colaborar na definição dos objectivos para a minha função." Cerca de 86,3% dos inquiridos respondeu que sim, 4,7% respondeu que não e 9% não sabe responder.

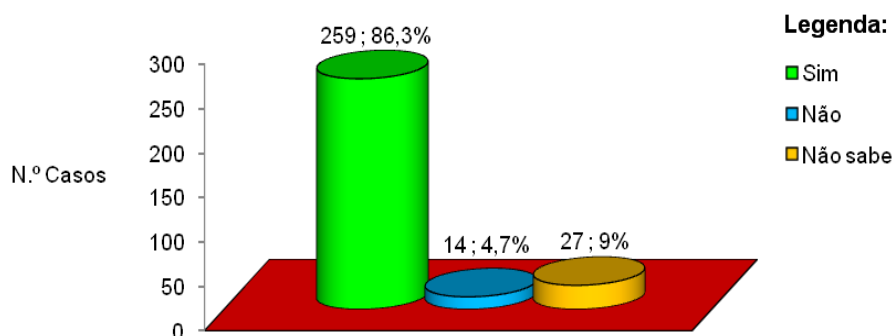
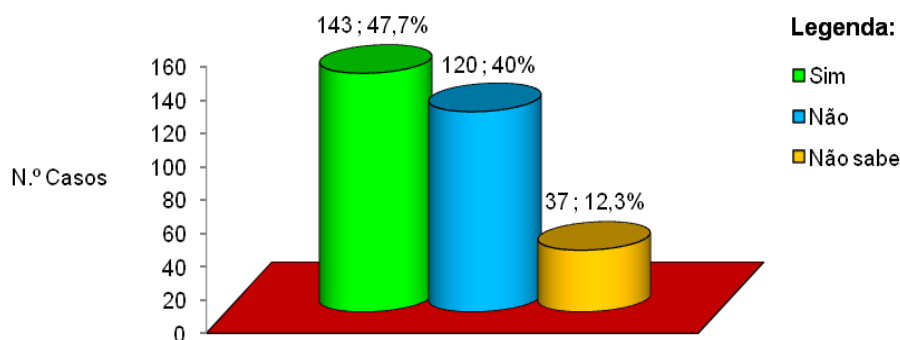


Gráfico 7.11: "Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se eu colaborar na definição dos objectivos para a minha função."

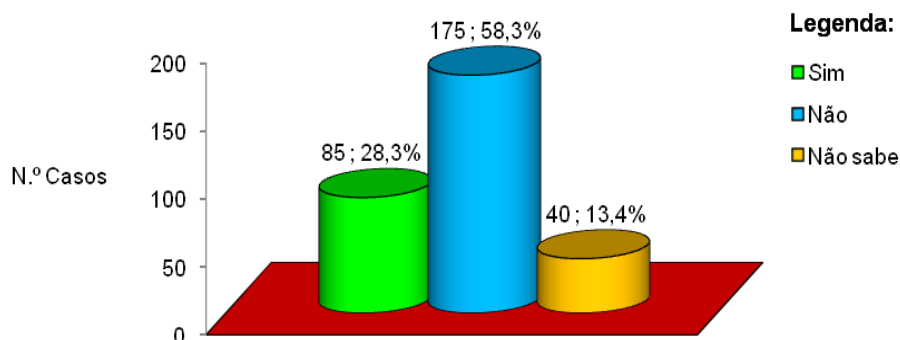
O gráfico 7.12 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º 13: "Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se o resultado do meu

*desempenho influenciar o meu ordenado.”* A maior percentagem dos inquiridos (47,7%) concorda com esta afirmação, 40% discorda e 12,3% não sabe responder a esta afirmação.



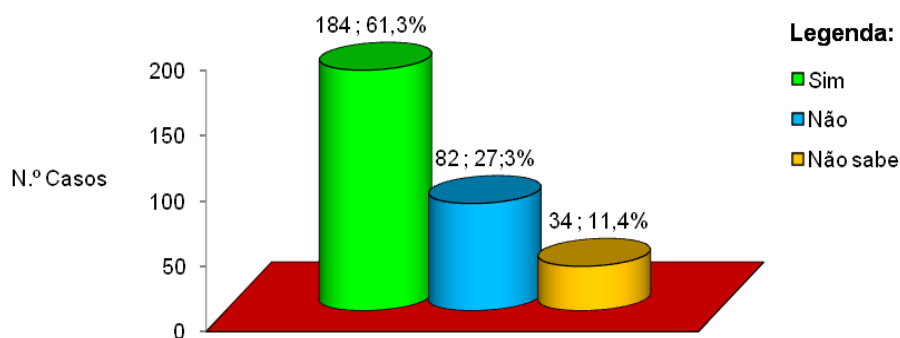
**Gráfico 7.12:** “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se o resultado do meu desempenho influenciar o meu ordenado.”

O gráfico 7.13 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º 14: *“Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se o resultado do meu desempenho influenciar a duração das minhas férias.”* Cerca de 28,3% dos inquiridos concorda com esta afirmação, 58,3% não concorda e 13,4% dos inquiridos não sabe responder a esta questão.



**Gráfico 7.13:** “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se o resultado do meu desempenho influenciar a duração das minhas férias.”

O gráfico 7.14 demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º 15: *“Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se as minhas promoções forem feitas consoante o meu desempenho.”* A maior percentagem dos inquiridos (61,3%) concorda com esta afirmação, 27,3% não concorda e 11,4% não sabe responder.



**Gráfico 7.14:** “Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se as minhas promoções forem feitas consoante o meu desempenho.”

### 7.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que respeita à caracterização da amostra, e com base nos gráficos 7.1, 7.2 e 7.3, verifica-se que é constituída por 300 militares, dos quais 284 são do sexo masculino e 16 do sexo feminino. Cerca de 32,7% dos inquiridos têm entre 20 e 30 anos de idade, 47% entre os 31 e 40 anos, 17,7 % entre 41 e 50 anos e 2,6 % possui entre 51 e 60 anos de idade. Relativamente ao tempo de serviço na GNR, constata-se que 11% dos inquiridos têm menos de 5 anos de serviço, 176 (58,7%) têm de 5 a 15 e 91 (30,3%) já prestaram mais de 15 anos de Serviço na Guarda. Ao nível da distribuição da amostra por Classe, verifica-se que 12% dos inquiridos são Oficiais, 29% são Sargentos e 59% são Guardas.

Ao nível da opinião dos inquiridos relativamente à questão n.º1 da parte II do questionário, verifica-se através do gráfico 7.4, que apenas 78 (26%) inquiridos, em 300, afirmam conhecer e estar familiarizados com SIADAP. Através da questão n.º 2 da mesma parte do questionário, representada no gráfico 7.5, pode-se verificar que o meio que mais contribuiu para informar os militares sobre o SIADAP, foi a GNR seguida da Comunicação Social. Repare-se que a soma dos militares que obteve conhecimento daquele sistema através dos vários meios, é superior ao n.º de militares que dele se dizem conhecedores. Isto deve-se ao facto de vários militares terem afirmado ter adquirido aquele conhecimento através de vários meios. Verifica-se ainda que 21 (7%) militares tentaram informar-se sobre o SIADAP, e apontam a iniciativa própria como o meio utilizado. Isto demonstra que aqueles militares sentiram necessidade e interesse em conhecer, perceber e familiarizar-se com o sistema e, não existindo outro meio que os pudesse informar, eles próprios tomaram a iniciativa.

Com o gráfico 7.6 pretende-se verificar se os inquiridos que afirmam conhecer o SIADAP obtiveram esse conhecimento através de acções de formação facultadas pela GNR. Da mesma forma, pretende-se verificar se a GNR realizou ou não acções de formação. Assim sendo, e com base nos dados obtidos, constata-se que apenas 18 inquiridos (6%) afirmam ter recebido formação através da GNR.

Para confirmar se os inquiridos que afirmavam conhecer o SIADAP realmente o conheciam, cruzaram-se duas variáveis, a questão n.º 1 e a afirmação incorrecta n.º 5 da parte II do questionário: *“Com a implementação do SIADAP à GNR, o meu desempenho vai ser avaliado mensalmente”*. O gráfico 7.7 representa então os resultados obtidos. Desse modo, verifica-se que alguns dos inquiridos (16; 5,4%), apesar de afirmarem conhecer o sistema, erraram a questão, e são mais ainda (31;10,3%) aqueles que apesar de afirmarem conhecer o SIADAP não souberam responder. Porém, e para certificar que o resultado poderia não corresponder à realidade, foi formulada uma segunda afirmação incorrecta de despiste, a n.º 6: *“O SIADAP vai ser implementado na GNR, só para avaliação das Classes de Oficiais e Sargentos”*. Após análise do gráfico 7.8, o qual corresponde às respostas dos

inquiridos, verificam-se ainda algumas respostas erradas (5; 1,6%) e inquiridos que não souberam responder (22; 7,4%).

A análise realizada aos gráficos 7.4, 7.5, 7.6 e 7.8, vem demonstrar uma realidade que em nada beneficia a GNR. O número de militares que dizem conhecer o SIADAP é muito reduzido (78; 26% dos militares), além disso, entre esses o número de militares que demonstra conhecer correctamente aquele sistema é ainda mais baixo. Com base nos dados obtidos, presume-se que este panorama se deva ao facto da GNR, enquanto organização, não ter desenvolvido acções de formação, sensibilização e informação em quantidade suficiente ou numa área geográfica mais abrangente.

No capítulo 4 do presente trabalho, Camara (2007) apresenta como uma das causas da resistência à mudança o medo pelo desconhecido. Kanter, Robbins e Jick *in* Camara (2007) apresentam como tática de combate à resistência à disposição das organizações, a realização de acções de informação/sensibilização junto dos colaboradores sobre os motivos da mudança. Deste modo, tudo indica que a metodologia adoptada pela GNR para implementar o SIADAP, talvez não esteja a ir ao encontro com o proposto por aqueles autores. Assim sendo conclui-se que, com base nos dados obtidos, se a GNR nada fizer para mudar esta situação, o processo de implementação do SIADAP poderá vir a sentir resistências. Além do que acima se expõe, o facto da GNR não informar, sensibilizar e, principalmente, não envolver os seus recursos humanos no processo de mudança poderá, segundo Maslow, constituir um factor desmotivador. Afigura-se assim que a entrada em vigor/ adaptação do SIADAP, feita segundo os actuais moles, poderá traduzir-se num factor de eventual desmotivação e contrariando aqueles que nos parece ser um dos principais motivos para a sua implementação – **o reforço da motivação dos efectivos**.

A formulação da questão n.º 7 teve como principal objectivo verificar se o *feedback*, entre, o superior hierárquico e os seus subordinados, pode ou não contribuir para o aumento do desempenho. Analisando o respectivo gráfico (7.9), e a antever pela taxa de respostas positivas, que é cerca de 83%, pode-se concluir que o *feedback* da hierarquia assume um papel decisivo no desempenho os indivíduos. Este tipo de resposta pode justificar-se, à semelhança do explanado no capítulo 3, pelo facto do superior hierárquico, ao transmitir frequentemente ao subordinado indicações sobre o seu desempenho, permite que este analise e corrija o seu comportamento, melhorando-o (Caetano, 1998). Dessa forma, com base nos dados obtidos, presume-se que os militares, perante superiores hierárquicos que constantemente dão indicações sobre o que devem, e como o devem fazer, melhoram o seu desempenho profissional.

A clareza e a especificidade dos objectivos impedem que surjam confusões sobre o que é e como é pedido. Parte do capítulo 3 consiste na explanação das características que segundo vários autores os objectivos devem possuir. Dessa forma, querendo verificar a opinião dos inquiridos relativamente à influência ou não das características dos objectivos

no desempenho, redigiu-se a questão n.º 8. O gráfico 7.10 apresenta as respostas dadas a essa questão e, a avaliar pela percentagem de respostas positivas (90%), podemos dizer que este resultado vem, por completo, confirmar o proposto por Caetano (1998) e Giegold (1980), relativamente às características dos objectivos. Assim sendo, para melhorar o desempenho profissional dos indivíduos, será necessário ter em atenção a definição e construção dos objectivos a atribuir e a maneira como os comunicamos.

Cerca de 86,3% dos inquiridos mencionou, como se pode verificar no gráfico 7.11, que a participação na definição dos objectivos para a sua função é um factor que poderá melhorar o seu desempenho profissional. A GPO pressupõe que a definição dos objectivos individuais seja partilhada entre superior e subordinado. O facto dos colaboradores participarem na definição dos objectivos, provoca neles um maior comprometimento relativamente a esses mesmos objectivos, pois estes já não são impostos mas sim acordados. Ora esse maior comprometimento transforma-se em motivação, em vontade de fazer mais e melhor, resultando na melhoria do desempenho.

Pelo que acabamos de analisar, tudo parece indicar que a participação dos militares na definição dos objectivos para a sua função irá melhorar o seu desempenho profissional.

A afirmação n.º 13 foi elaborada com o objectivo de verificar a hipotética influência das regalias remuneratórias no desempenho dos militares. Representada no gráfico 7.12, é possível vislumbrar que a opinião dos inquiridos está muito dividida, pois só 47,7% deles concorda com aquela afirmação, 40% discorda. Essa divisão é ainda mais visível se somarmos as respostas *Não* com as *Não Sabe*. Este tipo de situação poderá justificar-se, devido, por um lado à ambiguidade da questão em si, pois assim como o desempenho pode aumentar e influenciar positivamente o ordenado, o contrário também pode acontecer. Por outro lado, pode dever-se ainda ao facto dos inquiridos desconhecerem *em que moldes* é que aquela filosofia se processaria. Apesar de não permitir realizar quaisquer deduções, esta informação torna-se extremamente útil, pois aquando do processo de tomada de decisão sobre a possível ou não influência do resultado do desempenho nos ordenados, dever-se-à de ter em conta esta questão para não se tornar numa fonte de insatisfação.

No que respeita à possível influência do resultado do desempenho na duração das férias, verifica-se através do gráfico 7.13, que a maioria dos inquiridos (58,3%) diz que esse facto não vai melhorar o seu desempenho e 13,4% dos inquiridos não sabe. Ao que parece, a duração das férias, não é um motivo suficientemente forte para que os inquiridos aumentem o seu desempenho profissional.

A progressão na carreira, parece, e ao contrário do caso anterior, um motivo bastante forte para que os indivíduos aumentem o seu desempenho. Esta ideia baseia-se na análise do gráfico 7.14, o qual demonstra as opiniões dos inquiridos relativamente à afirmação n.º 15. Como se pode verificar, a maioria dos inquiridos (61,3%) concordam com aquela afirmação.

A AD permite, segundo Dantas e Rocha (2007), de entre muitas outras, escolher novos chefes, distinguir os melhores e motivar os funcionários. O facto de os indivíduos querem evoluir profissionalmente, conjugado com o facto de a progressão estar associada à avaliação, fá-los aumentar o seu desempenho. Dessa forma a avaliação surge como um catalisador do desempenho profissional dos indivíduos. Assim sendo, verifica-se que os resultados obtidos confirmam e vão ao encontro com o exposto no capítulo 2.

## 7.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação dos questionários teve, no nosso entender, um balanço positivo, porque nos permitiu obter um conjunto de informação necessária ao esclarecimento e clarificação do tema em questão.

Um dos aspectos menos positivos da aplicação dos questionários foi a dimensão e o tipo não probabilístico da amostra. Tendo em conta, os vários constrangimentos de recursos, tempo e limite de páginas, acaba por ser, no nosso entender, razoável.

Os dados obtidos possibilitaram verificar algum desconhecimento sobre a natureza e os meios do SIADAP por parte dos militares; permitiram ainda apurar que a GNR não realizou em quantidade suficiente acções de informação, sensibilização e formação junto dos militares. Verifica-se ainda que existe entre alguns militares interesse em conhecer e familiarizar-se com o SIADAP. Os inquéritos por questionário revelaram que o desempenho profissional dos militares pode melhorar se estes conhecerem e participarem na definição dos objectivos para a sua função e ainda se a sua progressão na carreira for feita com base na avaliação do desempenho. Verificámos ainda que os militares não são sensíveis à influência no período das férias pelo resultado do desempenho. O facto de o resultado do desempenho poder influenciar o ordenado dos militares é um assunto delicado e que divide opiniões.

Não queremos terminar este capítulo sem reforçar, uma vez mais, a questão das limitações que um **estudo exploratório** como este, realizado com base numa amostra não probabilística acarreta. O carácter não aleatório da amostra implica que não pudemos extrapolar os dados aqui apresentados para o universo dos efectivos da GNR. No entanto, mesmo sem essa possibilidade, cremos que os resultados apresentados são, por si só, suficientemente interessantes para darem origem a uma reflexão sobre todo o processo de introdução do SIADAP na organização, procurando tirar, desta reflexão, as possíveis ilações.



## CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES

Uma vez apresentada a investigação de campo realizada resta-nos, na forma de conclusões, apresentar a verificação das hipóteses e algumas considerações finais sobre todo o trabalho. Desse modo, neste capítulo, e com base no enquadramento teórico e na investigação de campo, apresentamos uma síntese conclusiva na qual respondemos às perguntas de investigação. Terminamos este capítulo com a apresentação de algumas sugestões e propostas para futuras investigações e ainda com a apresentação das limitações da presente investigação.

### 8.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES FORMULADAS

*H<sub>1</sub>: A GNR realizou acções de formação, de informação e sensibilização com o objectivo de formar e esclarecer os militares sobre o SIADAP.* Esta hipótese parece confirmar-se. Através dos inquéritos por questionário podemos constatar que alguns militares afirmaram ter sido alvo de acções de formação, de informação e sensibilização. Porém, e atendendo ao número de inquiridos, tudo indica que essas acções não estão a ser realizadas em número suficiente, ou então só se realizam em áreas geográficas pouco abrangentes.

*H<sub>2</sub>: Os militares conhecem os princípios e a metodologia do SIADAP.* Esta hipótese parece não se confirmar. O número de inquiridos que diz estar familiarizado com o SIADAP é, já de si, reduzido; quando confrontados com perguntas sobre os princípios daquele sistema verifica-se que poucos são aqueles que realmente o conhecem.

*H<sub>3</sub>: Os militares consideram que os princípios do SIADAP vão melhorar o seu desempenho profissional.* Os resultados obtidos parecem validar e comprovar esta hipótese.

### 8.2 SÍNTESE CONCLUSIVA

A AD assume um papel indispensável em qualquer instituição, isto porque os seus efeitos em muito contribuem para a motivação dos funcionários, assim como para o aumento da qualidade do serviço por eles prestado.

Um dos métodos mais recentes de AD e que se tem mostrado, no mundo empresarial, ser eficiente e justo, é a GPO. Este método de AD baseia-se na definição, atribuição e consequente avaliação do alcance ou não, de determinados objectivos acordados por superior e subordinado. A definição dos objectivos não é tarefa fácil, requerendo por isso um enorme esforço de pesquisa e planeamento por parte de quem os define. O facto da definição de objectivos ser de difícil execução, aliado ao facto desses serem acordados entre avaliador e avaliado tem como consequência que este sistema seja algo burocrático e lento.

Para prestar ao cidadão serviços de qualidade e com máxima eficiência e eficácia, a AP tem vindo a implementar reformas tendentes a melhorar o desempenho dos seus funcionários de modo a maximizá-lo e melhorar a qualidade do serviço.

A reforma da AP portuguesa tem como finalidade desburocratizar os processos administrativos, valorizar, qualificar e motivar o funcionário público. Para tal, essa reforma passa pela redefinição do papel do Estado, pela introdução de novas concepções e de novos modelos de planeamento.

Baseado numa metodologia de GPO e fruto da reforma administrativa, surge o SIADAP como modelo a implementar em toda a AP. Porém, devido à especificidade dos diferentes serviços públicos, existe a necessidade do adaptar à realidade de cada um.

A GNR, como instituição pública de natureza militar e com especificidades próprias dessa condição obriga-se, por imposição governamental, a introduzir aquele sistema de avaliação com as devidas adaptações. Mesmo que não existisse aquela imposição, é evidente que, e conforme a realidade, a não avaliação da maior parte dos recursos humanos da GNR em nada beneficia o desenvolvimento dos mesmos e, portanto, poderá traduzir-se em menor qualidade do serviço prestado ao cidadão.

Desse modo surge a resposta à questão de investigação: *“Porquê este tipo de sistema de avaliação e não outro?”* Por um lado, por imposição governamental, por outro porque a AD através da GPO se tem revelado como a melhor forma de garantir um ambiente organizacional justo, equilibrado, motivador e indispensável ao aumento da qualidade do serviço prestado. Por outro lado, esta resposta vem por si só responder à questão seguinte, também ela de investigação: *“Que benefícios poderão advir da aplicação do SIADAP, para a GNR?”*, assim sendo prevê-se, com base no enquadramento teórico, que aquele sistema vá, através de avaliações justas, coerentes e pela responsabilização dos militares, contribuir para uma melhor gestão de carreiras, maior motivação da força de trabalho, permitindo dessa forma seleccionar os melhores para cada função. Só assim a qualidade se fará sentir nos serviços da GNR.

A parte prática deste TIA pretendeu responder à questão: *“Até que ponto os militares da GNR estão informados do que é o SIADAP?”* Isto porque, sendo o *medo pelo desconhecido* apontado como um dos factores responsáveis pela resistência à mudança dentro das instituições, tornou-se importante verificar se a GNR tem em consideração aquele factor. Uma das formas de ultrapassar aquelas resistências é a realização de acções de informação e o envolvimento dos recursos humanos em todo o processo de mudança. Através do trabalho de campo, verificou-se que poucos são aqueles que realmente conhecem o SIADAP. A manter-se este panorama, a entrada em vigor do SIADAP na GNR poderá sentir resistência e traduzir-se num factor de desmotivação dos militares. Portanto, torna-se indispensável ao sucesso da implementação daquele sistema na GNR, que esta adquira uma postura que permita uma maior e real divulgação do que é o SIADAP,

aumentando o conhecimento dos interessados, de modo a evitar, tanto quanto possível, resistências nefastas à sua implementação, procurando garantir o sucesso deste.

A parte prática do trabalho teve ainda como objectivo dar resposta à questão: *“Será que os militares consideram que o serviço poderá ser melhorado com a aplicação do SIADAP?”* A resposta a esta questão é positiva. E portanto tudo indica que, e com base na opinião dos militares inquiridos, o seu desempenho, assim como o serviço, vá melhorar. É interessante verificar, com base no trabalho de campo, que a possível influência do resultado do desempenho nas promoções, assume-se como o factor que mais irá contribuir para o aumento e melhoramento do serviço. Existe porém um aspecto que deve ser alvo de reflexão: a (aparente) menos boa receptividade dos militares à ideia de que os resultados da AD podem afectar áreas que não estão habituados a considerar como passíveis de ter um tratamento diferenciado de indivíduo para indivíduo; são eles as consequências da AD nas regalias, benefícios e direitos dos militares (ordenado, férias e prémios de desempenho).

Todas estas respostas permitiram procurar responder à pergunta de partida deste trabalho: *“Será importante para a GNR a implementação do SIADAP?”* A implementação do SIADAP na GNR não só é importante como se afigura fundamental. Isto porque, e com base no explanado anteriormente, o SIADAP implica que o efectivo total da GNR passe a ser avaliado e, portanto, deverá permitir, por um lado, reconhecer e distinguir o desempenho de todos os militares e, por outro, criar um clima de maior motivação e de maior justiça dentro da Instituição. Acrescenta-se a estes motivos, o facto do SIADAP ser a ferramenta, o meio essencial para gerar serviços de qualidade, aos quais o cidadão/contribuinte tem direito.

Um dos aspectos que se prevê poder ser fonte de discórdia, será o facto de existirem quotas, ou percentagens, a atribuir aquando da distinção quer dos Serviços (SIADAP 1), quer dos colaboradores (SIADAP 2 e 3). Porém não será de todo conveniente criar falsos pressupostos, pois essa matéria encontra-se em estudo e ainda não foi implementada. Por outro lado, quaisquer possíveis pressupostos poderiam originar uma fonte de resistência sem fundamento; devemos assim aguardar que o SIADAP seja implementado na GNR para se verificar as suas verdadeiras vantagens, desvantagens, benefícios e consequências.

### **8.3 SUGESTÕES E PROPOSTAS**

É verdade que a GNR está a atravessar um período de mudança e de adaptação aos tempos vigentes, porém também é verdade que esse processo pode ser facilitado. Decorrentes deste trabalho sugerimos, com o intuito de facilitar todo o processo de implementação do SIADAP, algumas medidas como:

- A realização de acções de sensibilização, informação e formação junto dos militares, sobre o SIADAP, nomeadamente origem, vantagens e consequências;
- Uma vez que a definição de objectivos operacionais é uma tarefa delicada, sugerimos que a avaliação das Classes de Sargentos e Guardas, durante um período de

adaptação, se realize não com base em objectivos pré-definidos, mas sim em função das competências por eles demonstradas;

- Criar um grupo de trabalho, com funções de apoio e de acompanhamento permanente, que será responsável pela resolução de eventuais problemas em todo o processo de implementação do SIADAP;
- Tendo em conta o número de militares a avaliar e a dispersão geográfica da GNR, consideramos que a aquisição de um *Software* que permita gerir as avaliações e o ciclo de gestão da GNR, seria fundamental;
- Sugerimos que seja elaborada uma lista de possíveis objectivos, onde os avaliadores se poderão apoiar para definir os futuros objectivos dos seus subordinados.

A AD é um universo muito vasto, por conseguinte todos os estudos que se venham a realizar sobre esta temática são uma mais valia tanto para o investigador como para a instituição que os concretize. Durante a realização deste trabalho, despontaram algumas questões cujo estudo, no nosso entender, seria pertinente. Desse modo sugerimos aqui que se considere **“Até que ponto o SIADAP vem sobrecarregar os comandantes de destacamento e subdestacamento?”**; será ainda pertinente verificar **“Quais as vantagens e desvantagens do SIADAP na GNR?”**.

## 8.4 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Durante a realização deste TIA o autor deparou-se com algumas limitações e contra-tempos. O principal contra-tempo foi o facto da data de entrega do trabalho ter sido por várias vezes antecipada. Por este motivo, a realização do TIA teve de ser replaneada. O limite de quarenta páginas é uma, senão a maior, limitação deste TIA e, pelo facto de querer respeitar o número de páginas, o autor foi forçado a remeter para os anexos documentos que, no seu entender, são importantes para a compreensão do tema em questão.

Relacionada com o factor “tempo” está o tipo de amostragem utilizado – *amostragem por conveniência* – o qual não permite extrapolar os resultados obtidos para o universo da GNR.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- Albarello, L. et al (1997). *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Azevedo, A. (2007). *Administração Pública*. Porto: Vida Económica.
- Bilhim, J. F. (2000). *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Burns, N. (2004). *Investigación en Enfermería*. (3ª ed.) Madrid: Elsevier España.
- Caetano, A. (1998). *Audição do Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas*. (s.ed.) Lisboa: RH Editora.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. (1ª. ed.) Lisboa: RH Editora.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, Joaquim (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (1ª ed.) Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Canotilho, J.J. Gomes & Moreira, Vital. (2002) *Constituição da República Portuguesa*. (6.ª ed.) Coimbra: Editora Coimbra.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (2ª Tiragem) Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (3ª ed.) São Paulo: MacGraw-Hill.
- Dantas, C., & Rocha, O. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*. (s.ed.) Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação – da Concepção à Realização*. (s.ed.) Loures: Lusociência.
- Giegold, W. (1980). *Planeamento estratégico e o processo de APO – Volume I*. (s.ed.) São Paulo: McGraw Hill.
- Gore, A. (1994). *Reinventar a administração pública: da burocracia à eficácia para governar melhor e poupar milhões*. (s.ed.) Lisboa: Quetzal.
- Hill, M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. (2ª ed.) Lisboa: Sílabo.
- Humble, J. (1970). *Management by Objectives in Action*. (s.ed.) Londres: MacGraw-Hill.
- INA (2000). *Moderna Gestão Pública*. (s.ed.) Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
- INA (2002). *A Reinvenção da Função Pública*. (s.ed.) Lisboa: Instituto Nacional de Administração.
- Levinson, H. (1997). *Administração por Objectivos de Quem?*, In: VROOM, Victor, *Gestão de Pessoas, Não de Pessoal*. Editora Campus.

- Polit, D. (1995). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. (3ª ed.) Porto Alegre: Artes Médicas.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silva, J. (1999). *Que Futuro para a Reforma Administrativa*. In *Reformar a Administração Pública: Um Imperativo*, Fórum 2000 Renovar a Administração. (s.ed.) Lisboa: ISCSP.
- Stoner, J. (1985). *Administração*. (5ª ed.) Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, LTDA.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ª. ed.) Lisboa: Gradiva.
- Tavares, M. (2004). *Estratégia e Gestão por Objectivos*. (2ª. ed.) Lisboa: Universidade Lusíada.
- Vários (2000). *Gestão por objectivos na Administração Pública*. (s.ed.) Lisboa: ISCSP – UTL.

## TESES E OUTROS TRABALHOS

- Amorim, M., Freire, D., Magalhães, L., Reis, M. (2008). *Gestão por Objectivos, Pressupostos e Dificuldades de Implementação na Guarda Nacional Republicana*. Trabalho do Curso de Promoção a Capitão da Escola da Guarda.
- Bogas, Capitão; Santos, Capitão; Veloso, Capitão; Silva, Capitão; Francisco, Adj SuperInt. (2007). *O Desafio da Implementação do SIADAP na GNR no Contexto da Reforma da Administração e da Gestão Pública*. Trabalho de Investigação de Grupo do CPOS/GNR.
- Borges, H. (1997). *Dissertação de Mestrado em Política e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa.
- Caetano, L. (2007). *Produtividade em Segurança, Subsídios para a Formulação de Indicadores*. Trabalho de Final de Curso da Academia Militar.
- Gomes, P., Pereira, J., Silva, L. Pinto, P. (2008). *Avaliação do Desempenho Policial*. Trabalho do Curso de Promoção a Capitão.
- Pereira, P., Alves, F., Rosa, S., Viana, L., Vale, M., Farinha, L., et al. (2005). *Gestão por Objectivos na PSP*. (s.ed.) Curso de Direcção e Estratégia Policial.
- Sarmiento, M. (2005). *Manual de Apoio à Cadeira de Gestão de Recursos Humanos*. Academia Militar.

- Sousa, P. (2008). *A implementação de um modelo de gestão por objectivos na PSP: Vulnerabilidades e Potencialidades*. Dissertação Final do Curso de Licenciatura em Ciências Policiais.
- Viana, L. (2004). *A Gestão por Objectivos na PSP*. Lisboa: ISCPSI.

## LEGISLAÇÃO

- Lei nº 10/2004, de 22 de Março.
- Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro.
- Lei n.º 31/2007 de 10 de Agosto.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de Julho.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril.
- Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro.

## SÍTIOS DA INTERNET

1. Biblioteca do Conhecimento On-line  
<http://www.b-on.pt>
2. Biblioteca Nacional  
<http://www.bn.pt/>
3. Direcção-Geral da Administração Pública  
<http://www.dgap.gov.pt>
4. Guarda Nacional Republicana  
<http://www.gnr.pt>
5. Instituto Nacional da Administração  
<http://www.ina.pt>
6. SIADAP  
<http://www.siadap.gov.pt/>
7. Wikipédia  
<http://pt.wikipedia.org/>
8. Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior  
<http://mcies.brightshop.com>
9. Biografias  
[www.netsaber.com.br/biografias/ver\\_biografia\\_c\\_1108.html](http://www.netsaber.com.br/biografias/ver_biografia_c_1108.html)

## ANEXOS



## ANEXO A: FINALIDADES DA AVALIAÇÃO

**Quadro A.1: Finalidades da Avaliação do Desempenho.**

Finalidades da Avaliação	
Identifica e Obter dados Sobre	
Adequação ao cargo	Grau de exigência profissional
Aspirações em relação à organização	Conflito de papéis
Desvios da função	Grau de satisfação e motivação
Promoções	Potencial para tarefas diferentes ou mais complexas
Mérito	Recrutamento
Controlo do pessoal	Seleção
Grau de contribuição do empregado	Aumento de produção
Absentismo	Qualidade do trabalho
Necessidades de formação	Rotação do pessoal
Gestão de competências	Transferências, demissões e exonerações
	Outras

**Fonte:** Adaptado de Dantas e Rocha (2007, p.12 e 13).

## ANEXO B: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### 1. O Método da Escala Gráfica

Segundo Dantas e Rocha (2007), este método é um dos mais utilizados no que diz respeito à AD, sendo que na AP, até há bem pouco tempo, constituía o alicerce da AD. Porém, isso não significa que seja um método livre de perigos e de críticas. E, por isso mesmo, as escala gráficas “...sofreram mudanças importantes com o tempo quando os psicólogos industriais trataram de aumentar a sua confiabilidade e validade” (McFarland *in* Dantas e Rocha, 2007, p. 61).

Este método de avaliação resume-se a uma tabela de dupla entrada como podemos verificar no Quadro B.1, em que as linhas constituem os factores de avaliação e as colunas os graus de AD. Para elaborar um formulário desta natureza, em primeiro lugar, teremos de seleccionar os factores de avaliação presentes no Quadro B.2 que permitam retratar desempenhos insuficientes ou fracos até desempenhos óptimos ou excelentes, os quais definiremos “com uma descrição sumária, simples e objectiva. Quanto melhor esta descrição, tanto maior a precisão do fator [sic].” (Chiavenato, 1999, p.195). Em segundo lugar, teremos de definir os graus de avaliação que irão constituir a escala de variação do desempenho no respectivo factor de avaliação “Geralmente, utilizam-se três, quatro ou cinco graus de variação (ótimo [sic], bom, regular, sofrível e fraco) para cada Factor.” (Chiavenato, 1999, p.195).

Segundo Chiavenato (1999, p.198), podemos apontar como principais vantagens deste método de avaliação:

- A fácil construção;
- Ser um método simples, fácil de compreender e de utilizar;
- Permite comparar os resultados dos avaliados;
- Possibilita, aos avaliados, o conhecimento dos dados, aspectos avaliados.

As principais desvantagens, segundo Chiavenato (1999, p.198), são:

- A subjectividade e superficialidade da AD;
- É um método fechado, ou seja os factores de avaliação ficam limitados;
- Somente o desempenho passado é avaliado;
- Existe uma homogeneização e categorização das características individuais;
- Pode dar origem ao *hallo effect*, ou seja se a um factor é atribuído uma avaliação de bom, existe a tendência para atribuir aos outros factores a mesma avaliação.

Quadro B.1: Escala Gráfica de Avaliação do Desempenho.

<b>Factores:</b>	<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Sofrível</b>	<b>Fraco</b>
<b>Produção</b> (Quantidade de Trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<b>Qualidade</b> (Esmero no Trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior Qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
<b>Conhecimento do trabalho</b> (Perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
<b>Cooperação</b> (Relacionamento Interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<b>Compreensão de Situações</b> (Capacidade de Resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade Satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<b>Criatividade</b> (Capacidade De inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
<b>Realização</b> (Capacidade De fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p.196).

Quadro B.2: Factores de Avaliação

Habilidades/Capacidades/ Necessidades/Traços	Comportamentos	Metas e Resultados
Conhecimento do cargo	Desempenho da tarefa	Quantidade de trabalho
Conhecimento do negócio	Espírito de equipa	Qualidade do trabalho
Pontualidade	Relacionamento humano	Atendimento ao cliente
Assiduidade	Cooperação	Satisfação do cliente
Lealdade	Criatividade	Redução de custos
Honestidade	Liderança	Rapidez nas soluções
Apresentação pessoal	Hábitos de Segurança	Redução de refugos
Bom senso	Responsabilidade	Ausência de acidentes
Capacidade de realização	Atitude e iniciativa	Manutenção do
Compreensão de situações	Personalidade	Atendimento a prazos
Facilidade de aprender	Desembaraço	Foco em resultados

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p.196).

## 2. MÉTODO DA ESCOLHA FORÇADA

Sisson, citado por Caetano e Vala (2000), defende que o método de avaliação da escolha forçada terá sido desenvolvido pelas forças armadas americanas logo após a 2ª Guerra Mundial.

Para eliminar ou atenuar os aspectos das escalas gráficas, efeitos de halo, a superficialidade, a subjectividade, a generalização e o proteccionismo, surgiu este método de avaliação cuja meta se resumia à obtenção de resultados objectivos e válidos (Chiavenato, 1999).

A AD, utilizando este método consiste em, segundo Chiavenato (1999, p.197), "...avaliar o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento".

As fichas de avaliação por de escolha forçada (ver Quadro B.3), possuem conjuntos de dois, quatro ou seis itens que incluem ou todas as afirmações com descrições positivas, ou todas as afirmações com descrições negativas (Caetano e Vala, 2000). Desse conjunto, "...o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas frases (...) que mais se aplicam ao desempenho do funcionário avaliado. Ou então, escolher a frase que mais

representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Daí a denominação escolha forçada” (Chiavenato, 1999, p.197).

**Quadro B.3: Ficha de Avaliação por Escolha Forçada.**

Avaliação do Desempenho							
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____.							
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal “-” para a frase que menos define o seu desempenho.							
Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Apresenta produção elevada Comportamento dinâmico Tem dificuldade com os números É muito sociável				Dificuldade em lidar com pessoas Tem bastante iniciativa Gosta de reclamar Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe Gosta de ordem Não suporta pressão Aceita críticas construtivas				Tem potencial de desenvolvimento Toma decisões com critério É lento e demorado Conhece o seu trabalho			
Tem boa aparência pessoal Comete muitos erros Oferece boas sugestões Decide com dificuldade				Nunca se mostra desagradável Produção razoável Tem boa memória Expressa-se com dificuldade			

**Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p.197).**

Segundo Chiavenato (1999, p.198), as principais vantagens deste método de avaliação são:

- A facilidade e simplicidade de usar, uma vez que não exige preparação previa por parte dos avaliadores;
- O grau de confiança e isenção são bastante elevados;
- Este método elimina o efeito de generalização ou efeito de halo;
- Este método coloca de parte a influência pessoal do avaliador, ou seja, afasta a subjectividade.

As principais desvantagens deste método, segundo Chiavenato (1999, p.198), são o facto:

- Da sua elaboração ser complexa, obrigando a um planeamento cuidado e demorado;
- De não proporcionar uma visão global dos resultados;
- De não permitir realizar comparações nem provocar retroacção de dados;
- Deste método ser pouco conclusivo em relação aos resultados.

### 3. MÉTODO DA PESQUISA DE CAMPO

Este "...é um dos métodos tradicionais mais complexos de avaliação do desempenho" Chiavenato (1999, p.198).

Este método requer entrevistas entre os gerentes da organização e especialistas em avaliação, para que em conjunto, possam avaliar o desempenho dos empregados. O especialista em avaliação, após a entrevista com cada gerente, irá preencher um formulário (Quadro B.4) para cada empregado avaliado.

Segundo Chiavenato (1999, p.198), o método da pesquisa de campo desenvolve-se nas seguintes etapas: entrevista de avaliação inicial; entrevista análise complementar; planeamento das providências/entrevista de *feedback* e acompanhamento posterior dos resultados/supervisão.

A cada funcionário é atribuída uma avaliação inicial do seu desempenho, podendo ser-lhe atribuído uma em "...três alternativas: desempenho mais que satisfatório, satisfatório e menos que satisfatório". Seguidamente, na avaliação suplementar, cada funcionário é avaliado em "...profundidade, por meio de perguntas do especialista ao chefe". Numa terceira fase, segue-se o planeamento, no qual se elabora "...um plano de acção para o funcionamento, que pode envolver: aconselhamento ao funcionário, readaptação do funcionário, treinos, promoção a outro cargo, manutenção no cargo actual ou despedimento ou substituição". Por fim, faz-se o acompanhamento, o qual não é mais do que "...uma verificação ou comprovação do desempenho de cada funcionário" (Chiavenato, 2002, p.342 e 343).

**Quadro B.4: Ficha de Avaliação do Desempenho por Pesquisa de Campo.**

Avaliação do Desempenho	
Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____.	
	1. O que poderia dizer a respeito do desempenho do funcionário? 2. O desempenho foi: • Mais do que satisfatório? • Satisfatório? • Insatisfatório?
Avaliação Inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/ satisfatório? 4. Que motivos podem justificar esse desempenho? 5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário? 6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades? 7. Ele possui qualidades e deficiências? Quais?

Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu? 9. Quais foram os resultados? 10. Ele precisa de formação? Já recebeu formação? Como?
Planeamento	11. Que outros aspectos de desempenho são notáveis? 12. Que plano de acção futura recomenda ao funcionário? 13. Indique, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário. 14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação você dá a este funcionário? Acima ou abaixo do padrão? 16. Este desempenho é característico do funcionário? 17. O funcionário foi avisado de suas deficiências? 18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p.199).

Segundo Chiavenato (1999, p.198), as principais vantagens deste método de avaliação são:

- Proporciona um planeamento para acções futuras, como por exemplo programas de treino, aconselhamentos e orientações;
- Possibilita que a AD seja um processo mais profundo;
- Este método incentiva a melhoria do desempenho e o alcance de resultados.

As principais desvantagens, segundo Chiavenato (1999, p.198), são o facto de:

- Por exigir pessoal especializado, torna-se um método com custos operacionais muito elevados;
- O processo avaliativo se tornar lento e demorado;
- Existe pouca participação por parte do avaliado.

#### 4. Método dos Incidentes Críticos

McFarland *in* Dantas e Rocha (2007) diz que este método terá sido desenvolvido pela Força Aérea Americana, no decorrer e no pós Segunda Guerra Mundial. No entanto, e segundo o mesmo autor, terá caído em desuso por não ter aceitação por parte dos avaliadores.

Este método baseia-se em analisar e anotar na folha individual de avaliação (ver Quadro B.5) o comportamento dos funcionários e os respectivos resultados das suas acções, os quais podem ser extremamente negativos ou altamente positivos. Os resultados que se consideram normais são desprezados.

O avaliador, durante o período a que respeita a avaliação, anota os "...desempenhos que considere muito bons ou muito fracos que sejam importantes para a função do avaliado..." e, após isso, "...o avaliador discute o seu registo com o trabalhador" (Caetano e Vala, 2000, p.365).

Considerando o Quadro B.5, os incidentes críticos negativos são anotados do lado esquerdo (lado amarelo) e os positivos do lado direito (lado verde).

**Quadro B.5: Ficha de Avaliação por Incidentes Críticos.**

<b>Factor de Avaliação: Quantidade de Trabalho</b>						
<b>Lado amarelo</b>			<b>Lado verde</b>			
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico		Data da ocorrência	Item	Incidente crítico
ITEM:						
a) Produziu abaixo da medida-padrão.				a) Produziu acima da medida-padrão.		
b) Perdeu tempo desnecessário durante o trabalho.				b) Articulou as suas actividades de maneira a encontrar melhores resultados.		

**Fonte: Adaptado de Dantas e Rocha (2007, p.69).**

Sempre que um avaliador anotar um incidente desfavorável ao avaliado, "...deve ter a preocupação de falar dele ao subordinado no momento em que o descobre" e proporcionar que o mesmo "...conte a sua versão do caso." (Dantas e Rocha, 2007, p.71).

Desta forma, este método oferece a possibilidade de dar um bom *feedback* aos avaliados em relação ao seu desempenho<sup>60</sup>.

Segundo Chiavenato (1999, p.199), as principais vantagens deste método de avaliação são:

- Avalia o desempenho excepcionalmente ruim e excepcionalmente bom;
- É um método de fácil montagem e utilização;
- Realça e valoriza os aspectos positivos do desempenho e identifica os aspectos negativos do desempenho, os quais podem e devem ser eliminados ou corrigidos.

As principais desvantagens, segundo Chiavenato (1999, p.199), são:

- A não preocupação com aspectos normais do desempenho;

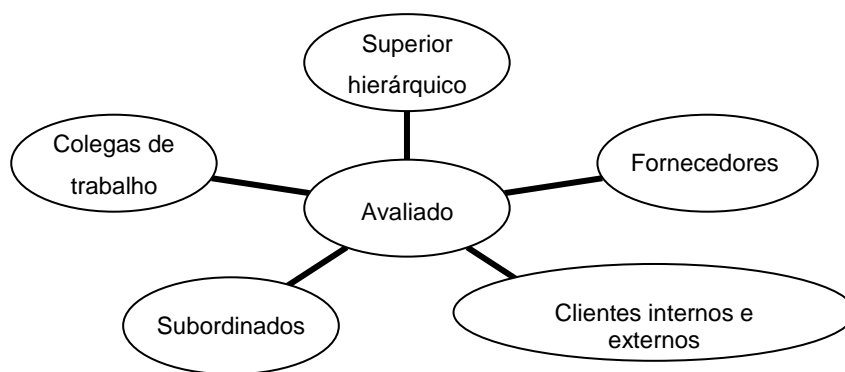
<sup>60</sup>Segundo Caetano e Vala (2000, p.365) a facilidade de fornecer *feedback*, resulta do facto de que este método "...se basear em aspectos comportamentais específicos que servem para explicitar os julgamentos que os avaliadores fazem e, assim, clarificar as expectativas dos superiores face ao desempenho do seu colaborador."



- Fixa-se em poucos aspectos do desempenho, podendo tornar-se um método parcial.

## 5. MÉTODO DE AVALIAÇÃO 360º GRAUS

Utilizando este método de avaliação, o avaliado é avaliado por todas as pessoas que com ele interagem profissionalmente: o superior hierárquico, os colegas de trabalho; os subordinados; os clientes internos e externos e os fornecedores.



**Figura B.1: Avaliação 360º graus.**

Segundo Chiavenato (1999, p.199), as principais vantagens deste método de avaliação são:

- É uma avaliação rica e muito completa em informações sobre o avaliado;
- Permite ao avaliado conhecer a opinião das pessoas com quem trabalha sobre o seu desempenho;

As principais desvantagens, segundo Chiavenato (1999, p.199), são:

- Caso o avaliado não seja capaz de admitir a crítica, este método pode originar problemas laborais;
- É um método moroso em função do número de pessoas envolvidas na avaliação;

## 6. MÉTODO DE COMPARAÇÃO AOS PARES

Este método de avaliação, é um método em que "...o avaliador compara cada indivíduo do seu grupo com os demais..." sendo que o resultado da avaliação correspondente a "...cada trabalhador é encontrado atendendo ao número de vezes que foi julgado melhor que os outros" (Dantas e Rocha, 2007, p.73).

Vejamos o Quadro B.6 que exemplifica o processo avaliativo segundo este método.

Quadro B.6: Ficha de Avaliação através da Comparação aos Pares.

Comparação dos Empregados	Álvaro	Bento	Carlos	Dirceu
Álvaro e Bento		X		
Álvaro e Carlos	X			
Álvaro e Dirceu	X			
Carlos e Dirceu			X	
Bento e Carlos		X		
Bento e Dirceu		X		
Pontuação	2	3	1	0
Classificação	2º	1º	3º	4º

Fonte: Adaptado de Dantas e Rocha (2007, p.69).

A avaliação pode ser global ou pode ser feita com base em determinados factores individualizados. Quando se verifica a primeira situação, cada indivíduo é comparado em todos os aspectos com os outros indivíduos. Quando a avaliação é feita com base em determinados factores ou itens, como por exemplo a avaliação da assiduidade, a cada folha de avaliação corresponderá um factor ou item (Dantas e Rocha, 2007).

A grande desvantagem deste método prende-se com o facto da “...inaplicabilidade a grupos numerosos e até médios” (Dantas e Rocha, 2007, p.73) e se por um lado as conclusões que podemos obter através deste método são fáceis, por outro somos obrigados a realizar inúmeras comparações. Quanto maior o número de indivíduos a avaliar, maior o número de comparações que teremos de realizar, tornando assim impossível de operacionalizar uma classificação com este método. Outro aspecto negativo é o facto da classificação obtida apenas nos fornecer um valor relativo, por exemplo, com base no Quadro B.6, o “...facto de Bento ser melhor que Álvaro não significa necessariamente que qualquer um deles seja um funcionário **bom**, **muito bom** ou **mediocre** (Dantas e Rocha, 2007, p.73).

## ANEXO C: VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ALGUNS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

**Quadro C.1: Vantagens e Desvantagens de Alguns Métodos de Avaliação.**

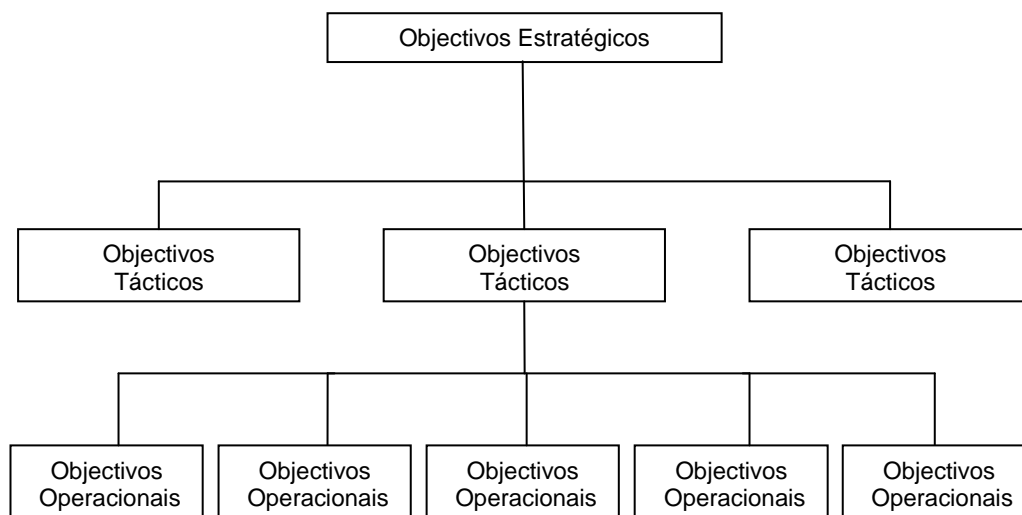
Instrumento de avaliação	Vantagens	Desvantagens
Escala gráfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fácil construção;</li> <li>• Método simples e fácil de compreender e de utilizar;</li> <li>• Permite comparar os resultados dos avaliados;</li> <li>• Possibilita, aos avaliados, o conhecimento dos dados, aspectos avaliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A subjectividade e superficialidade da AD;</li> <li>• É um método fechado, ou seja os factores de avaliação ficam limitados;</li> <li>• Somente o desempenho passado é avaliado;</li> <li>• Existe uma homogeneização e categorização das características individuais;</li> <li>• Pode dar origem ao (<i>hallo effect</i>), ou seja se a um factor é atribuído uma avaliação de bom, existe a tendência para atribuir aos outros factores a mesma avaliação.</li> </ul>
Escolha forçada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A facilidade e simplicidade de usar, uma vez que não exige preparação previa por parte dos avaliadores;</li> <li>• O grau de confiança e isenção são bastante elevados;</li> <li>• Elimina o efeito de generalização ou efeito de halo<sup>61</sup> (<i>hallo effect</i>).</li> <li>• Coloca de parte a influência pessoal do avaliador, ou seja afasta a subjectividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração complexa obrigando a um planeamento cuidado e demorado;</li> <li>• Não proporciona uma visão global dos resultados;</li> <li>• Não permite realizar comparações nem provoca retroacção de dados;</li> <li>• Método pouco conclusivo em relação aos resultados.</li> </ul>
Pesquisa de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona um planeamento para acções futuras, como por exemplo programas de treino, aconselhamentos e orientações;</li> <li>• Possibilita que a AD seja um processo mais profundo;</li> <li>• Incentiva a melhoria do desempenho e o alcance de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por exigir pessoal especializado, torna-se um método com custos operacionais muito elevados;</li> <li>• O processo avaliativo torna-se lento e demorado;</li> <li>• Existe pouca participação por parte do avaliado.</li> </ul>

<sup>61</sup>“Há uma tendência comum, conhecida como efeito halo, de dar notas altas ou baixas aos subordinados em todas as medidas de desempenho tendo por base uma de suas características.” (Stoner, 1985, p. 289).

Incidentes Críticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avalia o desempenho excepcionalmente ruim e excepcionalmente bom;</li> <li>• É um método de fácil montagem e utilização;</li> <li>• Realça e valoriza os aspectos positivos do desempenho e identifica os aspectos negativos do desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se preocupa com aspectos normais do desempenho;</li> <li>• Fixa-se em poucos aspectos do desempenho, podendo tornar-se um método parcial.</li> </ul>
360° Graus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma avaliação rica e muito completa em informações sobre o avaliado;</li> <li>• Permite ao avaliado conhecer a opinião das pessoas com quem trabalha sobre o seu desempenho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caso o avaliado não seja capaz de admitir a crítica, este método pode originar problemas laborais;</li> <li>• É um método moroso em função do número de pessoas envolvidas na avaliação</li> </ul>
Comparação aos pares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em pequenos grupos permite comparar e distinguir os avaliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de realizar um grande número de comparações.</li> <li>• Fornece um valor relativo.</li> </ul>
Gestão por Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta a motivação, o esforço, a satisfação e a produtividade dos funcionários;</li> <li>• Permite que o avaliado tenha um <i>feedback constante</i> sobre o seu desempenho;</li> <li>• Reduz a probabilidade de se verificarem erros de cotação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade em definir objectivos e planos de acção;</li> <li>• Dificuldade de avaliar os objectivos;</li> <li>• Dificuldade em ponderar factores contextuais fora do controlo dos avaliados.</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Caetano e Vala (2000, p. 370).**

## ANEXO D: DEFINIÇÃO DE OBJECTIVOS EM CASCATA



**Figura D.1: Sistema de definição de Objectivos em Cascata.**

## ANEXO E: CICLO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS

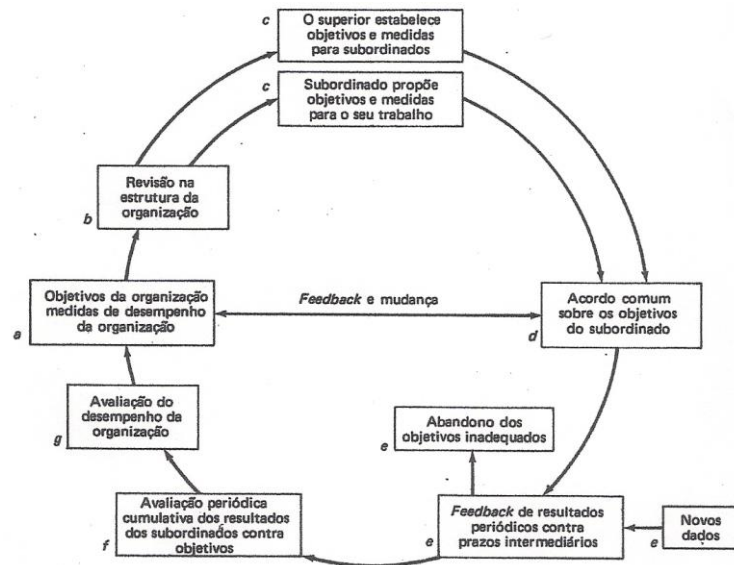


Figura E.1: Modelo de Odiorne.

Fonte: Chiavenato (1983, p.258).

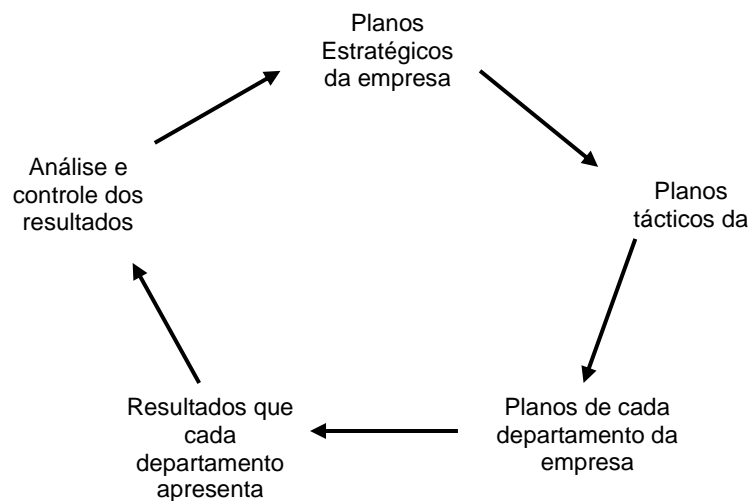


Figura E.2: Modelo de Humble.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1987, p.258).

## ANEXO F: A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR OBJECTIVOS NA POLÍCIA ESPAÑHOLA

Para fazer face ao crescimento da criminalidade que se fez sentir na década de 90, o Estado Espanhol necessitou de reorganizar as suas forças de segurança. A reorganização efectuada assemelha-se em muito à que Portugal tem vindo a realizar. Fruto desse processo nasce o programa do Corpo Nacional de Policia de Espanha (CNP), o qual teve como principal objectivo o aumento dos índices de segurança e de satisfação do cidadão. Para realizar esta missão e atingir os objectivos pretendidos, o programa *Policia 2000* implementou, além de outros, um modelo de gestão baseado na GPO. Numa primeira fase estabeleceram-se três grandes objectivos estratégicos: *melhorar a qualidade dos serviços prestados; aumentar o grau de satisfação dos cidadãos e dos polícias e reduzir a delinquência*.

Após a definição dos objectivos estratégicos e tendo em vista o seu alcance, os mesmos foram decompostos noutros objectivos operacionais provisórios, que se tornaram definitivos depois de um debate entre todos os responsáveis pela sua operacionalização. Seguidamente definiram-se os indicadores, tarefa nada fácil uma vez que é indispensável que os objectivos sejam quantificáveis, para possibilitar uma análise de resultados e do cumprimento dos objectivos operacionais. Segundo (Viana, 2004, p. 20) por ser uma fase inicial e para simplificar o processo de implementação da GPO, foram definidos apenas dois indicadores:

- A variação da delinquência (foi estabelecido que o peso deste factor não seria inferior a 51%);
- A AD (correspondendo o seu valor à diferença entre 100% e o peso da variação da delinquência).

Numa fase mais avançada do processo de implementação da GPO foi, com o intuito de "... envolver toda a organização na prossecução dos objectivos" (Viana, 2004, p. 20), estabelecido que 70% da nota global de cada indivíduo, resultaria da concretização dos objectivos individuais e os restantes 30% da concretização dos objectivos do escalão superior a que pertence (que correspondia em qualquer dos casos à variação da delinquência).

Viana (2004) apresenta os seguintes quadros que foram elaborados para as diversas funções do CNP: Polícia Preventiva e de Proximidade, Polícia Judiciária e Actividades Técnicas e de Gestão.

<u>Polícia Preventiva e de Proximidade</u>			
	a)	b)	c)
70%	30%	40%	30%
30%	d)		

Quadro 1

<u>Polícia Judiciária</u>			
	e)	f)	g)
70%	30%	50%	20%
30%	h)		

Quadro 2

<u>Actividades Técnicas e de Gestão</u>			
	i)	f)	j)
70%	30%	40%	30%
30%	h)		

Quadro 3

**Legenda:**

a) Variação da criminalidade na sua área.

b) Contactos e informações relevantes.

c) Qualidade do serviço prestado.

d) Variação da criminalidade na área do Distrito ou Comissariado.

e) Variação da criminalidade no âmbito da sua especialidade.

f) Eficácia (% de casos resolvidos em relação aos casos que lhe foram afectos).

g) Qualidade (AD pelos seus responsáveis).

h) Variação da criminalidade na sua área territorial de influência.

i) Variação da criminalidade no seu âmbito estrito.

j) Qualidade (AD pelos seus responsáveis, em função dos sub-indicadores específicos de cada actividade).

Figura F.1: Quadros dos indicadores no CNP.

Fonte: Adaptado de Viana (2004, p.20).

Viana (2004) faz a seguinte análise dos quadros:

- No quadro 1, a percentagem de 70% resulta em 30% da alínea a), em 40% da alínea b) e em 30% da alínea c).
- No quadro 2, a percentagem de 70% resulta em 30% da alínea e), em 50% da alínea f) e em 20% da alínea g).
- No quadro 3, a percentagem de 70% resulta em 30% da alínea i), em 40% da alínea f) e em 30% da alínea j).

Os valores percentuais de cada indicador não são imutáveis, podendo ser alterados para se ajustarem às especificidades de cada área geográfica e às características das unidades policiais (Viana, 2004).

Viana (2004) refere ainda que diversas subunidades policiais sugeriram, para que os indicadores definidos pudessem ser medidos de forma mais objectiva, alguns subindicadores como o *espírito de equipa*, a *disponibilidade para o serviço*, a *qualidade do trabalho em equipa* e a *atenção dispensada aos cidadãos*.



O êxito “...da GPO depende de um adequado sistema de acompanhamento dos resultados das acções em execução” (Viana, 2004, p. 20). Nesse sentido, a polícia espanhola desenvolveu determinados mecanismos, que lhe permitiram controlar e acompanhar todo o processo de implementação da GPO. Esses mecanismos materializaram-se na realização de reuniões semanais e mensais com todas as chefias (superiores, intermédias e operacionais). Estas serviam para analisar e comparar os dados estatísticos de períodos homólogos e para desenvolver um sistema informático (Sistema de Informação Geográfica-SIG), o qual permite em tempo real visualizar a localização ou incidência de todos os incidentes.

Segundo Viana (2004) o programa “*Polícia 2000*”, deu especial atenção à motivação dos recursos humanos, pois surgia como um factor crítico para o sucesso do modelo de GPO. Para aumentar o empenho dos elementos policiais e motivá-los para atingir as metas pré estabelecidas, foram introduzidos estímulos aos níveis financeiros, das promoções e do reconhecimento. Ao nível financeiro criaram-se compensações, ou seja eram concedidas percentagens pré-definidas do vencimento base. As promoções começaram a ser realizadas consoante o desempenho e como até aí, com base em louvores, funções desempenhadas e cursos. Por fim e ao nível do reconhecimento, para distinguir e prestigiar o bom desempenho individual, surgiram novos prémios do tipo “*Polícia de Honra*”, novas condecorações, facilitou-se a mudança de serviço, felicitações públicas e outras (Viana, 2004).

# ANEXO G: QUAR DA GNR

Figura G.1: QUAR da GNR referente ao ano 2008.



Data de Actualização: 30/9/2008

<b>Ministério:</b>	Ministério da Administração Interna
<b>Organismo:</b>	Guarda Nacional Republicana

**MISSÃO:** Desenvolver a sua actividade em função da defesa dos direitos e liberdades dos cidadãos, garantindo a legalidade e os mais elevados padrões de segurança e tranquilidade públicas nas respectivas áreas e matérias da sua responsabilidade

Objectivos Estratégicos	Meta 2008	Taxa de Realização
OE1: Melhorar a capacidade do dispositivo policial, reforçando os meios operacionais, nomeadamente através da implementação da nova estrutura orgânica		
OE2: Reforçar o policiamento de proximidade, orientado para a protecção dos cidadãos em geral e, em particular, das pessoas especialmente vulneráveis, como as crianças, os jovens, os idosos e as vítimas de maus-tratos		
OE3: Intensificar o controlo das principais fontes de perigo, com a finalidade de prevenir, reduzir e reprimir a criminalidade, bem como outros comportamentos que possam por em causa a segurança e a tranquilidade dos cidadãos		
OE4: Privilegiar o recurso a novas tecnologias de informação e comunicação, valorizando a formação dos recursos humanos, desmaterializando actos e simplificando procedimentos		
OE5: Firmar o empenhamento da Guarda na execução da política externa, designadamente em operações internacionais de resposta a crises, bem como em missões de cooperação policial no âmbito da União Europeia		

Objectivos Operacionais									
<b>Eficácia</b>								<b>Ponderação: 50.000</b>	
O1: Aumentar em 5% a média do efectivo global afecto à componente operacional								<b>Ponderação: 20.0</b>	
Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de militares afectos, em média, à componente operacional no ano n / Nº de militares afectos, em média, à componente operacional no ano n-1)		16652.0	17489.0	100.0	Setembro	17.630.0	1.0		
O2: Aumentar em 20% os meios humanos afectos aos Núcleos de Investigação de Crimes em Acidentes de Viação (NICAV)								<b>Ponderação: 15.0</b>	
Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de militares afectos aos NICAV no ano n / Nº de militares afectos aos NICAV no ano n-1)		125.0	150.0	100.0	Setembro	130.0	0.9		
O3: Ampliar a estrutura do Projecto NMUME, atingindo 75% do dispositivo previsto, reforçando a sua actuação junto de outros grupos sociais especialmente vulneráveis								<b>Ponderação: 15.0</b>	
Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de núcleos e de equipas com NMUME no ano n / Nº de núcleos e de equipas com NMUME previstos)		132.0	209.0	100.0	Setembro	183.0	0.9		
O4: Assegurar a capacidade de resposta a 75% das valências constantes do "Catálogo de Capacidades" da EUROGENDFOR, disponibilizando uma Força, projectável em 30 dias, no âmbito das missões de paz e de gestão de crises internacionais								<b>Ponderação: 15.0</b>	
Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de valências asseguradas no ano n / Nº de valências constantes do "Catálogo de Capacidades" (24))			18.0	100.0	Setembro	21.0	1.2		
O5: Assegurar, no âmbito da Rede Europeia de Patrulhas Marítimas (EPN), 75% das acções solicitadas pela Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras Externas (Agência FRONTEX)								<b>Ponderação: 15.0</b>	
Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de acções asseguradas no ano n / Nº de acções solicitadas pela Agência FRONTEX no ano n) - %			75.0	100.0	Setembro	100.0	1.3		



ANO: 2008

O6: Operar nos Comandos Territoriais o Sistema Integrado de Informações de Polícia (SIIOPI), em 80% dos sítios onde exista conectividade ao sistema Ponderação: 20.0

Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de postos a operar com o SIIOPI no ano n / Nº de postos conectados ao SIIOPI no ano n) - %			80.0	100.0	Setembro	100.0	1.3		

**Eficiência** Ponderação: 30.000

O7: Valorizar a patrulha policial, incrementando em 2% o número de patrulhas efectuadas nas diferentes valências operacionais da Guarda Ponderação: 40.0

Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de patrulhas efectuadas no ano n / Nº de patrulhas efectuadas no ano n-1)		1090000.0	1111800.0	100.0	Setembro	805,223.0	0.7		

O8: Intensificar as acções de fiscalização rodoviária, aumentando em 10% o número de condutores fiscalizados no âmbito da condução sob a influência do álcool e do controlo de velocidade Ponderação: 30.0

Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de condutores fiscalizados no âmbito do controlo da velocidade no ano n / Nº de condutores fiscalizados no âmbito do controlo da velocidade no ano n-1)		7725000.0	8497500.0	60.0	Setembro	7,101,021.0	0.8		
(Nº de condutores fiscalizados no âmbito do controlo do álcool no ano n / Nº de condutores fiscalizados no âmbito do controlo do álcool no ano n-1)		450000.0	495000.0	40.0	Setembro	326,913.0	0.7		

O9: Incrementar em 5%, as operações executadas no âmbito da fiscalização das matérias relacionadas com a protecção da natureza e do ambiente, bem como as acções de sensibilização ambiental Ponderação: 30.0

Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de operações SEPNA efectuadas no ano n / Nº de operações SEPNA efectuadas no ano n-1)		1912.0	2008.0	70.0	Setembro	1,595.0	0.8		
(Nº de acções de sensibilização SEPNA efectuadas no ano n / Nº de acções de sensibilização SEPNA efectuadas no ano n-1)		560.0	588.0	30.0	Setembro	1,809.0	3.1		

**Qualidade** Ponderação: 20.000

O10: Aumentar em 5% as horas de empenhamento junto da comunidade escolar (acções pedagógicas e de visibilidade operacional), com especial incidência nos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), num projecto colectivo de manutenção de um ambiente Ponderação: 40.0

Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
(Nº de horas de empenhamento no ano n / Nº de horas de empenhamento no ano n-1)		598998.0	628948.0	100.0	Setembro	454,669.0	0.7		

O11: Formar, através de metodologias de formação assistida por tecnologias de informação, nomeadamente por e-learning, 3000 militares, no âmbito de um dos projectos SIIOPI, SQE e SIISPA Ponderação: 30.0

Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Nº de militares formados através das TIC no âmbito de um dos projectos SIIOPI, SQE e SIISPA no ano n			3000.0	100.0	Setembro	6,100.0	2.0		

O12: Promoção do acesso ao Programa Novas Oportunidades através da criação do respectivo Centro na Escola da Guarda Ponderação: 30.0

Indicadores	2006	2007	2008 Meta	Peso	Mês	Resultado	Taxa de Realização	Classificação	Desvio
Número de elementos certificados no ano n			150.0	100.0	Setembro	128.0	0.9		



ANO: 2008

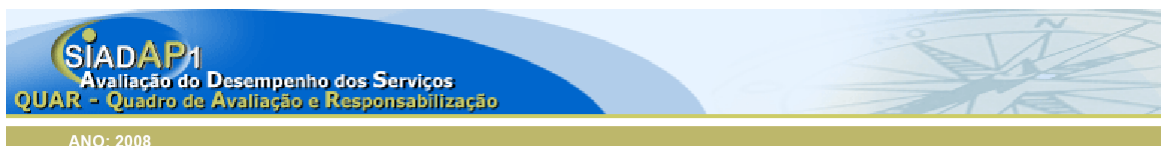
Parâmetros	Ponderação	Mês	Monitorização da Avaliação
Eficácia	50.0		
		Setembro	54.4
Eficiência	30.0		
		Setembro	28.9
Qualidade	20.0		
		Setembro	23.1

Recursos Humanos	Pontuação	Pontos Planeados	Mês	Monitorização	Desvio
Encarregado geral operacional *	7		Setembro		0
Coordenador Técnico *	9	18	Setembro	18	0
Encarregado operacional *	6	30	Setembro	30	0
Assistente Técnico *	8	224	Setembro	216	-8
Dirigentes - Direcção superior *	20	260	Setembro	260	0
Técnico Superior *	12	336	Setembro	324	-12
Dirigentes - Direcção intermédia e Chefes de equipa *	16	1520	Setembro	1520	0
Assistente Operacional *	5	2850	Setembro	2730	-120
Outros	12	7260	Setembro	7116	-144
Outros	8	19776	Setembro	19432	-344
Outros	6	126816	Setembro	131178	4362
<b>Total</b>		<b>159090</b>		<b>162824</b>	<b>3734</b>

Nº de Effectivos no Organismo	31-12-2007	31-12-2008
	24954	

Recursos Financeiros (euros)	Estimado	Mês	Monitorização	Desvio
Orçamento de Funcionamento	703895500	Setembro	515537220	-188358280
Aquisição de bens e serviços	44342898	Setembro	35007028	-9335870
Despesas com o Pessoal	658258500	Setembro	479628898	-178629602
Outras despesas correntes	1294102	Setembro	901293	-392809
PIDDAC	1387500	Setembro	932488	-455012
Outros	0	Setembro	0	0
<b>Total</b>	<b>705283000</b>		<b>516469708</b>	<b>-188813292</b>

NOTA EXPLICATIVA:



JUSTIFICAÇÃO DOS DESVIOS:



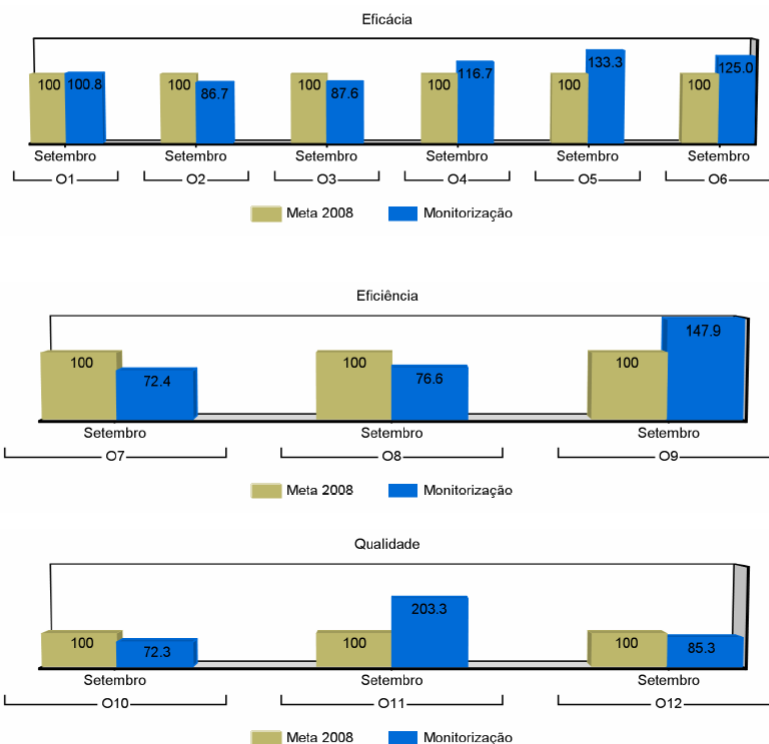
ANO: 2008

Indicadores	Fonte de Verificação
(Nº de militares afectos, em média, à componente operacional no ano n / Nº de militares afectos, em média, à componente operacional no ano n-1)	Área RH do CARI
(Nº de militares afectos aos NICAIV no ano n / Nº de militares afectos aos NICAIV no ano n-1)	Área de Investigação Criminal do CO
(Nº de núcleos e de equipas com NMUME no ano n / Nº de núcleos e de equipas com NMUME previstos)	Área de Investigação Criminal do CO
(Nº de valências asseguradas no ano n / Nº de valências constantes do "Catálogo de Capacidades" (24))	Área de Operações do CO
(Nº de acções asseguradas no ano n / Nº de acções solicitadas pela Agência FRONTEX no ano n) - %	Área de Operações do CO
(Nº de postos a operar com o SIIOP no ano n / Nº de postos conectados ao SIIOP no ano n) - %	Área de Operações do CO
(Nº de patrulhas efectuadas no ano n / Nº de patrulhas efectuadas no ano n-1)	Registo de dados do SITREP
(Nº de condutores fiscalizados no âmbito do controlo da velocidade no ano n / Nº de condutores fiscalizados no âmbito do controlo da velocidade no ano n-1)	Registo de dados do SITREP
(Nº de condutores fiscalizados no âmbito do controlo do álcool no ano n / Nº de condutores fiscalizados no âmbito do controlo do álcool no ano n-1)	Registo de dados do SITREP
(Nº de operações SEPNA efectuadas no ano n / Nº de operações SEPNA efectuadas no ano n-1)	Registo de dados do SITREP
(Nº de acções de sensibilização SEPNA efectuadas no ano n / Nº de acções de sensibilização SEPNA efectuadas no ano n-1)	Registo de dados do SITREP
(Nº de horas de empenhamento no ano n / Nº de horas de empenhamento no ano n-1)	Mapas do Programa Escola Segura
Nº de militares formados através das TIC no âmbito de um dos projectos SIIOP, SQE e SIIPA no ano n	Área de Formação do CDF; Plataforma E-learning MAI
Número de elementos certificados no ano n	Área de Formação do CDF



ANO: 2008

## Objectivos Operacionais - Taxa de Realização



O1: Aumentar em 5% a média do efectivo global afecto à componente operacional

O10: Aumentar em 5% as horas de empenhamento junto da comunidade escolar (acções pedagógicas e de visibilidade operacional), com especial incidência nos Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP), num projecto colectivo de manutenção de um ambiente

O11: Formar, através de metodologias de formação assistida por tecnologias de informação, nomeadamente por e-learning, 3000 militares, no âmbito de um dos projectos SIOP, SQE e SIISPA

O12: Promoção do acesso ao Programa Novas Oportunidades através da criação do respectivo Centro na Escola da Guarda

O2: Aumentar em 20% os meios humanos afectos aos Núcleos de Investigação de Crimes em Acidentes de Viação (NICAV)

O3: Ampliar a estrutura do Projecto NMUME, atingindo 75% do dispositivo previsto, reforçando a sua actuação junto de outros grupos sociais especialmente vulneráveis

O4: Assegurar a capacidade de resposta a 75% das valências constantes do "Catálogo de Capacidades" da EUROGENDFOR, disponibilizando uma Força, projectável em 30 dias, no âmbito das missões de paz e de gestão de crises internacionais

O5: Assegurar, no âmbito da Rede Europeia de Patrulhas Marítimas (EPN), 75% das acções solicitadas pela Agência Europeia de Gestão da Cooperação Operacional nas Fronteiras Externas (Agência FRONTEX)

O6: Operar nos Comandos Territoriais o Sistema Integrado de Informações de Polícia (SIOP), em 80% dos sítios onde exista conectividade ao sistema

O7: Valorizar a patrulha policial, incrementando em 2% o número de patrulhas efectuadas nas diferentes valências operacionais da Guarda

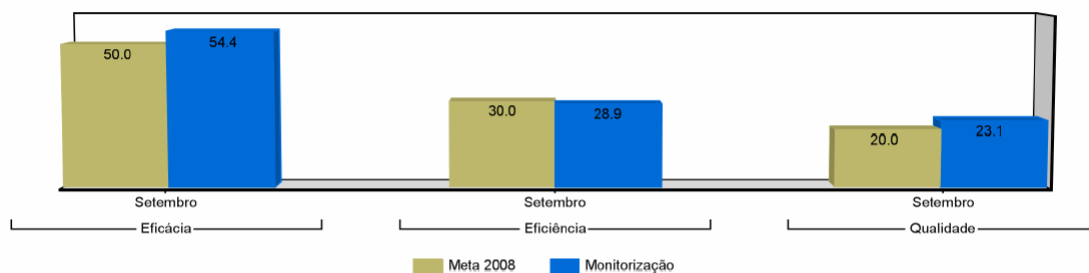
O8: Intensificar as acções de fiscalização rodoviária, aumentando em 10% o número de condutores fiscalizados no âmbito da condução sob a influência do álcool e do controlo de velocidade

O9: Incrementar em 5%, as operações executadas no âmbito da fiscalização das matérias relacionadas com a protecção da natureza e do ambiente, bem como as acções de sensibilização ambiental

## Monitorização Global

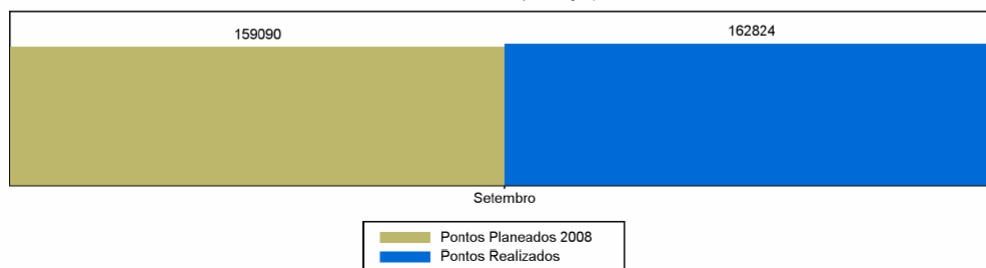


ANO: 2008

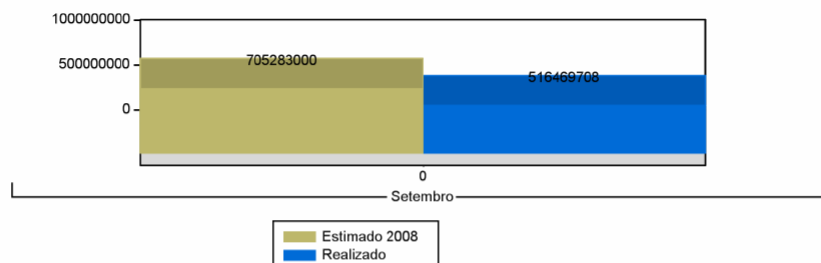


## Meios Disponíveis

## Recursos Humanos (Pontuação)



## Recursos Financeiros (Euros)



Fonte: [www.gnr.pt/portal/internet/gnr/organizacao/instrumentosGestao.asp](http://www.gnr.pt/portal/internet/gnr/organizacao/instrumentosGestao.asp), consultado em 22/02/2009.



## ANEXO H: FICHA DE AVALIAÇÃO DOS DIRIGENTES INTERMÉDIOS

### AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DIRIGENTES INTERMÉDIOS (SIADAP 2) FICHA DE AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO \_\_\_\_\_

SERVIÇO \_\_\_\_\_

NIF										
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador											
Cargo											
NIF											
Avaliado											
Cargo											
Unidade orgânica											
NIF											
Período em avaliação					a						

#### 1. OBJECTIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA

(Descrição dos objectivos da unidade orgânica)

--

## 2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

## 2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO		
DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO		

AVALIAÇÃO		
Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Objectivo não atingido (Pontuação 1)

1	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

2	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

3	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	


	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

Pontuação do Parâmetro

O avaliador, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_,

O avaliado, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

Os objectivos n.º (s) \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**2.2 COMPETÊNCIAS**

(A preencher no início do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO
1	Orientação para resultados
3	Planeamento e organização
4	Liderança e Gestão das Pessoas
5	Optimização de recursos
7	Decisão
10	Orientação para a inovação e mudança

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

**3. FORAM CONSIDERADOS OS ELEMENTOS A QUE SE REFERE O N.º 4 DO ARTIGO 38.º DA LEI N.º 66-B/2007, DE 28 DE DEZEMBRO?**

SIM	
-----	--

NÃO	
-----	--

**4. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO**

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

**5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE**

--

**A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:**

☐ **Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva Acta.

☐ **Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

**6. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO**

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

**A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:**

☐ **Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva Acta.

☐ **Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

**7. RECONHECIMENTO DE MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)**

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, com os fundamentos que constam da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia.

**8. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO**

--

**9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO**

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar

**10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO**

Observações:
Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em __/__/__
O avaliado, _____

**11. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Aos \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**12. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente máximo do serviço relativo à minha avaliação em  
\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**Fonte: Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro.**

# ANEXO I: FICHA DE AVALIAÇÃO DOS TRABALHADORES

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO TRABALHADORES (SIADAP 3) FICHA DE AVALIAÇÃO

MINISTÉRIO \_\_\_\_\_

SERVIÇO \_\_\_\_\_

NIF									
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

(A preencher pelo avaliador)

Avaliador											
Cargo											
NIF											
Avaliado											
Categoria/carreira											
Unidade orgânica											
NIF											
Período em avaliação	/ /				a	/ /					

### 1. OBJECTIVOS DA UNIDADE ORGÂNICA

Descrição dos objectivos da unidade orgânica

## 2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

## 2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

DESCRIÇÃO DO OBJECTIVO		
DETERMINAÇÃO DO (S) INDICADOR (ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO		

AVALIAÇÃO		
Objectivo superado (Pontuação 5)	Objectivo atingido (Pontuação 3)	Objectivo não atingido (Pontuação 1)

1	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

2	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

3	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	
	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	


	Objectivo	
	Indicador (es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

Pontuação do Parâmetro

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

Os objectivos n.º (s) \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_/\_\_/\_\_ constando de anexo a esta ficha.

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

## 2.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO

(A preencher no final do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada).

Pontuação do Parâmetro	
------------------------	--

O avaliador, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

## 3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

## 4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

--



A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:

☐ **Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva Acta.

☐ **Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

## 5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:

Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

☐ **Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva Acta.

☐ **Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, conforme consta da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

## 6. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_, com os fundamentos que constam da respectiva Acta, de cuja parte relevante se anexa cópia.

## 7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

## 8. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

## 9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Acções de formação profissional a considerar

**10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO**

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_/\_\_/\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**11. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Aos \_\_/\_\_/\_\_, \_\_\_\_\_

**12. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO**

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em  
\_\_/\_\_/\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

**Fonte: Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro.**

## ANEXO J: LISTA DE COMPETÊNCIAS DOS TRABALHADORES

Quadro J.1: Lista de Competências dos Trabalhadores.

N.º	Descrição da Competência
1	<p><b>REALIZAÇÃO E ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS:</b> Capacidade para concretizar com eficácia e eficiência os objectivos do serviço e as tarefas que lhe são solicitadas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura atingir os resultados desejados.</li> <li>• Realiza com empenho as tarefas que lhe são distribuídas.</li> <li>• Preocupa-se em cumprir os prazos estipulados para as diferentes actividades.</li> <li>• É persistente na resolução dos problemas e dificuldades.</li> </ul>
2	<p><b>ORIENTAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO:</b> Capacidade para exercer a sua actividade respeitando os valores e normas gerais do serviço público e do sector concreto em que trabalha.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume os valores e regras do serviço, actuando com brio profissional e promovendo uma boa imagem do sector que representa.</li> <li>• Tem, habitualmente, uma atitude de disponibilidade para com os diversos utentes do serviço e procura responder às suas solicitações.</li> <li>• No desempenho das suas actividades, trata de forma justa e imparcial todos os cidadãos.</li> <li>• Respeita critérios de honestidade e integridade, assumindo a responsabilidade dos seus actos.</li> </ul>
3	<p><b>CONHECIMENTOS E EXPERIÊNCIA:</b> Capacidade para aplicar, de forma adequada, os conhecimentos e experiência profissional essenciais para o desempenho das suas tarefas e actividades.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplica, adequadamente, conhecimentos práticos e profissionais necessários às exigências do posto de trabalho.</li> <li>• Emprega, correctamente, métodos e técnicas específicos da sua área de actividade.</li> <li>• Identifica e utiliza os materiais, instrumentos e equipamentos apropriados aos diversos procedimentos da sua actividade.</li> <li>• Preocupa-se em alargar os seus conhecimentos e experiência profissional para melhor corresponder às exigências do serviço.</li> </ul>
4	<p><b>ORGANIZAÇÃO E MÉTODO DE TRABALHO:</b> Capacidade para organizar as suas tarefas e actividades e realizá-las de forma metódica.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verifica, previamente, as condições necessárias à realização das tarefas.</li> <li>• Segue as directivas e procedimentos estipulados para uma adequada execução do trabalho.</li> <li>• Reconhece o que é prioritário e urgente, realizando o trabalho de acordo com esses critérios.</li> <li>• Mantém o local de trabalho organizado, bem como os diversos produtos e materiais que utiliza.</li> </ul>

5	<p><b>TRABALHO DE EQUIPA E COOPERAÇÃO:</b> Capacidade para se integrar em equipas de trabalho e cooperar com outros de forma activa.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra-se em equipas de trabalho, dentro e fora do seu contexto habitual.</li> <li>• Tem habitualmente uma atitude colaborante nas equipas de trabalho em que participa.</li> <li>• Partilha informações e conhecimentos com os colegas e disponibiliza-se para os apoiar, quando solicitado.</li> <li>• Contribui para o desenvolvimento ou manutenção de um bom ambiente de trabalho.</li> </ul>
6	<p><b>COORDENAÇÃO:</b> Capacidade para coordenar, orientar e dinamizar equipas de trabalho com vista à concretização de objectivos comuns.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exerce, em regra, o papel de orientador e dinamizador de equipas de trabalho.</li> <li>• Assume, normalmente, responsabilidades e tarefas exigentes.</li> <li>• Toma decisões e responde por elas.</li> <li>• É ouvido e considerado pelos colegas de trabalho.</li> </ul>
7	<p><b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL:</b> Capacidade para interagir, adequadamente, com pessoas com diferentes características, tendo uma atitude facilitadora do relacionamento e gerindo as dificuldades e eventuais conflitos de forma ajustada.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem um trato cordial e afável com colegas, superiores e os diversos utentes do serviço.</li> <li>• Trabalha com pessoas com diferentes características.</li> <li>• Perante conflitos mantém um comportamento estável e uma postura profissional.</li> <li>• Afirma-se perante os outros, sem ser autoritário nem agressivo.</li> </ul>
8	<p><b>ADAPTAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA:</b> Capacidade para se ajustar a novas tarefas e actividades e de se <b>empenhar</b> na aprendizagem e desenvolvimento profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifesta interesse em aprender e actualizar-se.</li> <li>• Vê na diversidade de tarefas oportunidades de desenvolvimento profissional.</li> <li>• Reage, normalmente, de forma positiva às mudanças e adapta-se, com facilidade, a novas formas de realizar as tarefas.</li> <li>• Reconhece os seus pontos fracos e as suas necessidades de desenvolvimento e age no sentido da sua melhoria, propondo formação e actualização.</li> </ul>

9	<p><b>INOVAÇÃO E QUALIDADE:</b> Capacidade para executar actividades e tarefas de forma crítica e de sugerir novas práticas de trabalho para melhorar a qualidade do serviço.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Executa as tarefas de forma crítica identificando os erros e deficiências.</li> <li>• Propõe soluções alternativas aos procedimentos tradicionais.</li> <li>• Sugere novas práticas de trabalho com o objectivo de melhorar a qualidade do serviço.</li> <li>• Resolve com criatividade problemas não previstos.</li> </ul>
10	<p><b>Optimização de recursos:</b> Capacidade para utilizar os recursos e instrumentos de trabalho de forma eficaz e eficiente de modo a reduzir custos e aumentar a produtividade.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupa-se com o aproveitamento dos recursos postos à sua disposição.</li> <li>• Adota procedimentos, a nível da sua actividade individual, para redução de desperdícios e de gastos supérfluos.</li> <li>• Utiliza os recursos e instrumentos de trabalho de forma correcta e adequada, promovendo a redução de custos de funcionamento.</li> <li>• Zela pela boa manutenção e conservação dos materiais e equipamentos, respeitando as regras e condições de operacionalidade.</li> </ul>
11	<p><b>Iniciativa e Autonomia:</b> Capacidade de actuar de modo proactivo e autónomo no seu dia a dia profissional e de ter iniciativas no sentido da resolução de problemas.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem, habitualmente, uma atitude activa e dinâmica.</li> <li>• Em regra responde com prontidão a propostas de novas tarefas ou outras solicitações profissionais.</li> <li>• Concretiza de forma autónoma as actividades que lhe são distribuídas.</li> <li>• Toma iniciativa no sentido da resolução de problemas que surgem no âmbito da sua actividade.</li> </ul>
12	<p><b>Responsabilidade e Compromisso com o Serviço:</b> Capacidade para reconhecer o contributo da sua actividade para o funcionamento do serviço, desempenhando as suas tarefas e actividades de forma diligente e responsável.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende a importância da sua função para o funcionamento do serviço e procura responder às solicitações que lhe são colocadas.</li> <li>• Responde com prontidão e com disponibilidade.</li> <li>• É cumpridor das regras regulamentares relativas ao funcionamento do serviço, nomeadamente no que se refere à assiduidade e horários de trabalho.</li> <li>• Responsabiliza-se pelos materiais e equipamentos que tem a seu cargo.</li> </ul>

13	<p><b>Tolerância à pressão e contrariedades:</b> capacidade para lidar com situações de pressão e com as contrariedades de forma adequada e profissional.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantém-se produtivo mesmo em ambiente de pressão.</li> <li>• Perante situações difíceis mantém o controlo emocional e discernimento profissional.</li> <li>• Consegue gerir de forma equilibrada as exigências profissionais.</li> <li>• Aceita as críticas e contrariedades.</li> </ul>
14	<p><b>Orientação para a segurança:</b> capacidade para compreender e integrar na sua actividade profissional as normas de segurança, higiene, saúde no trabalho e defesa do ambiente, prevenindo riscos e acidentes profissionais e/ou ambientais.</p> <p>Traduz-se, nomeadamente, nos seguintes comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumpre normas e procedimentos estipulados para a realização das tarefas e actividades, em particular as de segurança, higiene e saúde no trabalho.</li> <li>• Emprega sistemas de controlo e verificação para identificar eventuais anomalias e garantir a sua segurança e a dos outros.</li> <li>• Tem um comportamento profissional cuidadoso e responsável de modo a prevenir situações que ponham em risco pessoas, equipamentos e o meio ambiente.</li> <li>• Utiliza veículos, equipamentos e materiais com conhecimento e segurança.</li> </ul>

Fonte: Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro.

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**  
**TRABALHADORES (SIADAP 3)**  
**FICHA DE AUTO-AVALIAÇÃO**

SERVIÇO \_\_\_\_\_

Avaliado					
Carreira/Categoria					
Unidade orgânica					
Período de avaliação	/	/	a	/	/

Para cada objectivo fixado em que nível considera que se situou o seu desempenho? (Assinale com X o nível)

Objectivos fixados	Superei o objectivo	Atingi o objectivo	Não atingi o objectivo
Objectivo 1			
Objectivo 2			
Objectivo 3			
Objectivo ____			
Objectivo ____			
Objectivo ____			

--

**2. COMPETÊNCIAS****2.1 DEMONSTRAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**

Para cada competência em que nível considera que se situou o seu desempenho ao longo do ano? (Inscreva o número da competência, a sua designação e assinale com X o nível)

COMPETÊNCIA ESCOLHIDA		COMPETÊNCIA DEMONSTRADA A UM NÍVEL ELEVADO	COMPETÊNCIA DEMONSTRADA	COMPETÊNCIA NÃO DEMONSTRADA OU INEXISTENTE
N.º	DESIGNAÇÃO			

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho (Competência Demonstrada)

**2.2 FUNDAMENTAÇÃO**

(Breve fundamentação relativa às competências demonstradas)

--

**3. FACTORES MAIS INFLUENTES NO DESEMPENHO**

Classifique cada um dos factores seguintes quanto ao grau de influência que considera terem tido no seu desempenho global. (Na escala apresentada assinale com X, sendo que 1 representa o mais negativo e 6 o mais positivo)

*Nota: Caso assinale os pontos 1, 2, 5 e 6 é importante que faça uma breve justificação.*

FACTORES	1	2	3	4	5	6
Os objectivos a concretizar ao longo do ano foram fixados com clareza						
Os processos e procedimentos de trabalho são os adequados						
O equipamento e condições instrumentais e tecnológicas existentes são os adequados						
O ambiente de trabalho existente						
O esforço ou investimento individual feitos						
Outros factores*						



\* Se preencheu este item, descreva quais os “Outros factores” que considera que influenciaram o seu desempenho:

Se valorou algum factor nos extremos da escala (pontos 1,2, 5 e 6) justifique sumariamente relativamente a cada um (podendo também justificar sumariamente outras valorações que considere importantes):

#### **4. COMENTÁRIOS E PROPOSTAS**

(Formação, reafecção profissional, etc.):

O avaliado \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Recebi. O avaliador \_\_\_\_\_, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Fonte: Portaria n.º 1633/2007 de 31 de Dezembro.**

## ANEXO L: QUESTIONÁRIO APLICADO



### GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

#### Questionário Avaliação do Desempenho

- O presente questionário faz parte do Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) que me encontro a realizar, cujo tema é “A aplicação do SIADAP à GNR”.
- Este questionário tem como objectivo recolher a opinião dos inquiridos sobre a Avaliação do Desempenho e a sua aplicação à GNR.
- O sucesso deste trabalho depende da sua cooperação, por isso solicito-lhe que responda com sinceridade às perguntas formuladas.
- Todas as informações que disponibilizar são totalmente **confidenciais e anónimas**.
- Solicito-lhe que **leia com atenção** todas as questões. Lembre-se que não existem “respostas certas ou erradas”. A melhor resposta é a sua opinião.

Cláudio Miguel Moreira Godinho  
Aspirante de Cav.

#### Parte I

##### Coloque um X na resposta que corresponde à sua opinião

##### Dados Pessoais:

1. Faixa etária

20-30 anos ☐      31-40 anos ☐      41-50 anos ☐      51-60 anos ☐      mais 60 anos ☐

2. Sexo

Masculino ☐      Feminino ☐

3. Grau de escolaridade

Ensino Básico ☐      Ensino Secundário ☐      Ensino Superior ☐

4. Há quantos anos trabalha na GNR?

Menos de 5 ☐      de 5 a 15 ☐      há mais de 15 ☐

5. Qual é a sua Classe?

Guarda ☐      Sargento ☐      Oficial ☐

## Parte II

### Instruções de preenchimento.

- Coloque um X no ☐ Sim **caso concorde com a afirmação, caso não concorde** coloque um X no ☐ Não.
- Se não souber responder** coloque um X no ☐ NS.
- Caso se engane a responder, coloque um círculo à volta da resposta errada.

Afirmações		A sua opinião.			
1.	Conheço e estou familiarizado com o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública, o SIADAP.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
2.	Se respondeu “sim” à questão nº. 1, refira como é que adquiriu esse conhecimento				
		a) Comunicação Social	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
		b) Através da GNR	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
		c) Iniciativa própria	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
		d) Outra	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
3.	Se a sua resposta à 2 foi “sim” na alínea b), diga se já recebeu da GNR alguma formação sobre o SIADAP.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>		
4.	Com a aplicação do SIADAP à GNR, eu poderei definir os meus objectivos profissionais.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>	
5.	Com a implementação do SIADAP à GNR, o meu desempenho vai ser avaliado mensalmente.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>	
6.	O SIADAP vai ser implementado na GNR, só para avaliação das Classes de Oficiais e Sargentos.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>	

### Considero que o meu desempenho pode ser melhorado...

7.	...se souber exactamente o que os meus superiores pretendem de mim.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>
8.	...se conhecer e compreender bem os objectivos da minha função.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>
9.	...se a avaliação do meu desempenho profissional for realizada com justiça.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>
10.	...se a GNR der importância ao trabalho que realizo.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>
11.	...se eu colaborar na definição dos objectivos para a minha função.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>
12.	...se os meus superiores hierárquicos me mantiverem informado relativamente à forma como realizo o serviço.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>
13.	...se o resultado do meu desempenho influenciar o meu ordenado.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>
14.	...se o resultado do meu desempenho influenciar a duração das minhas férias.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>
15.	...se as minhas promoções forem feitas consoante o meu desempenho.	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	NS <input type="checkbox"/>

**Obrigado pela sua colaboração.**

## ANEXO M: COERÊNCIA INTERNA DO QUESTIONÁRIO

Tabela M.1: Coerência interna do Questionário.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,924	9

## ANEXO N: OUTPUTS DO SPSS

**Tabela N.1: Faixa etária dos inquiridos.**

Faixa etária * Género Crosstabulation				
Count		Género		Total
		Masculino	Feminino	
Faixa etária	20-30	92	6	98
	31-40	131	10	141
	41-50	53	0	53
	51-60	8	0	8
Total		284	16	300

**Tabela N.2: Grau de escolaridade dos inquiridos.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ensino Básico	35	11,7	11,7	11,7
Ensino Secundário	218	72,7	72,7	84,3
Ensino Superior	47	15,7	15,7	100,0
Total	300	100,0	100,0	

**Tabela N.3: Distribuição por anos de serviço na GNR.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de 5	33	11,0	11,0	11,0
De 5 a 15	176	58,7	58,7	69,7
Há mais de 15	91	30,3	30,3	100,0
Total	300	100,0	100,0	

**Tabela N.4: Classe dos inquiridos.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Guardas	177	59,0	59,0	59,0
Sargentos	88	29,3	29,3	88,3
Oficiais	35	11,7	11,7	
Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.5: Conhecimento do SIADAP.

Conheço e estou familiarizado com o SIADAP. * Posto Crosstabulation					
Count		Posto			Total
		Guardas	Sargentos	Oficiais	
Conheço e estou familiarizado com o SIADAP.	Sim	39	19	20	78
	Não	138	69	15	222
Total		177	88	35	300

Tabela N.6: Resposta à questão n.º 2 a) da parte II do questionário.

Adquiriu esse conhecimento através da Comunicação Social.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	9,3	9,3	9,3
	Não	272	90,7	90,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.7: Resposta à questão n.º 2 b) da parte II do questionário.

Adquiriu esse conhecimento através da GNR.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	48	16,0	16,0	16,0
	Não	252	84,0	84,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.8: Resposta à questão n.º 2 c) da parte II do questionário.

Adquiriu esse conhecimento através de iniciativa própria					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	21	7,0	7,0	7,0
	Não	279	93,0	93,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.9: Resposta à questão n.º 2 d) da parte II do questionário.

Adquiriu esse conhecimento de outra forma.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	7	2,3	2,3	2,3
	Não	293	97,7	97,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.10: Resposta à questão n.º 3 da parte II do questionário.

Já recebeu, da GNR, Formação sobre o SIADAP.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	18	6,0	6,0	6,0
	Não	282	94,0	94,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.11: Formação dada pela GNR sobre o SIADAP.

Já recebeu, da GNR, Formação sobre o SIADAP. * Conheço e estou familiarizado com o SIADAP. Crosstabulation				
Count		Conheço e estou familiarizado com o SIADAP.		Total
		Sim	Não	
Já recebeu, da GNR, Formação sobre o SIADAP.	Sim	18	0	18
	Não	60	222	282
Total		78	222	300

Tabela N.12: Verificação 1 do conhecimento do SIADAP.

Com a implementação do SIADAP à GNR, o meu desempenho vai ser avaliado mensalmente. * Conheço e estou familiarizado com o SIADAP. Crosstabulation				
Count		Conheço e estou familiarizado com o SIADAP.		Total
		Sim	Não	
Com a implementação do SIADAP à GNR, o meu desempenho vai ser avaliado mensalmente.	Sim	16	11	27
	Não	31	11	42
	Não sabe	31	200	231
Total		78	222	300

Tabela N.13: Verificação 2 do conhecimento do SIADAP.

O SIADAP vai ser implementado na GNR, só para avaliação das Classes de Oficiais e Sargentos. * Conheço e estou familiarizado com o SIADAP. Crosstabulation				
Count		Conheço e estou familiarizado com o SIADAP.		Total
		Sim	Não	
O SIADAP vai ser implementado na GNR, só para avaliação das Classes de Oficiais e Sargentos.	Sim	5	3	8
	Não	51	63	114
	Não sabe	22	156	178
Total		78	222	300

Tabela N.14: Verificação 3 do conhecimento do SIADAP.

Com a aplicação do SIADAP à GNR, eu poderei definir os meus objectivos profissionais. * Conheço e estou familiarizado com o SIADAP. Crosstabulation				
Count		Conheço e estou familiarizado com o SIADAP.		Total
		Sim	Não	
Com a aplicação do SIADAP à GNR, eu poderei definir os meus objectivos profissionais.	Sim	45	11	56
	Não	19	6	25
	Não sabe	14	205	219
Total		78	222	300

Tabela N.15: Resposta dos inquiridos sobre a afirmação n.º 4 da parte II do questionário.

Com a aplicação do SIADAP à GNR, eu poderei definir os meus objectivos profissionais.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	56	18,7	18,7	18,7
	Não	25	8,3	8,3	27,0
	Não sabe	219	73,0	73,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.16: Resposta dos inquiridos sobre a afirmação n.º 5 da parte II do questionário.

Com a implementação do SIADAP à GNR, o meu desempenho vai ser avaliado mensalmente.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	27	9,0	9,0	9,0
	Não	42	14,0	14,0	23,0
	Não sabe	231	77,0	77,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.17: Resposta dos inquiridos sobre a afirmação n.º 6 da parte II do questionário.

O SIADAP vai ser implementado na GNR, só para avaliação das Classes de Oficiais e Sargentos.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	8	2,7	2,7	2,7
	Não	114	38,0	38,0	40,7
	Não sabe	178	59,3	59,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	



Tabela N.18: Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 7.

Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se souber exactamente o que os meus superiores pretendem de mim.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	249	83,0	83,0	83,0
	Não	24	8,0	8,0	91,0
	Não sabe	27	9,0	9,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.19: Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 8.

Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se conhecer e compreender bem os objectivos da minha função.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	270	90,0	90,0	90,0
	Não	7	2,3	2,3	92,3
	Não sabe	23	7,7	7,7	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.20: Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 9.

Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se a avaliação do meu desempenho profissional for realizada com justiça.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	272	90,7	90,7	90,7
	Não	7	2,3	2,3	93,0
	Não sabe	21	7,0	7,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.21: Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 10.

Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se a GNR der importância ao trabalho que realizo.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	259	86,3	86,3	86,3
	Não	19	6,3	6,3	92,7
	Não sabe	22	7,3	7,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.22: Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 11.

Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se colaborar na definição dos objectivos para a minha função.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	259	86,3	86,3	86,3
	Não	14	4,7	4,7	91,0
	Não sabe	27	9,0	9,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.23: Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 12.

Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se os meus superiores hierárquicos me mantiverem informado relativamente à forma como realizo o serviço.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	256	85,3	85,3	85,3
	Não	17	5,7	5,7	91,0
	Não sabe	27	9,0	9,0	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.24: Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 13.

Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se o resultado do meu desempenho influenciar o meu ordenado.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	143	47,7	47,7	47,7
	Não	120	40,0	40,0	87,7
	Não sabe	37	12,3	12,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.25: Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 14.

Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se o resultado do meu desempenho influenciar a duração das minhas férias.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	85	28,3	28,3	28,3
	Não	175	58,3	58,3	86,7
	Não sabe	40	13,3	13,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	

Tabela N.26: Opinião dos inquiridos sobre a afirmação n.º 15.

Considero que o meu desempenho pode ser melhorado se as minhas promoções forem feitas consoante o meu desempenho.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	184	61,3	61,3	61,3
	Não	82	27,3	27,3	88,7
	Não sabe	34	11,3	11,3	100,0
	Total	300	100,0	100,0	